ĐỌC VỊ ĐỐI THỦ

BÍ MẬT CỦA TƯ DUY TỈ PHÚ

A.M. Brandenburger và B.J. Nalebuff

Nguyễn Tiến Dũng - Lê Ngọc Liên *dịch*

BIẾN LÍ THUYẾT TRÒ CHƠI THÀNH CHIẾN THUẬT KHÔN NGOAN TRÊN THƯƠNG TRƯỜNG

NXB DÂN TRÍ RYBOOKS BACHVIET

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Số 9 - Ngõ 26 - Phố Hoàng Cầu - Q. Đống Đa - TP. Hà Nội VPGD: Số 347 - Phố Đội Cấn - Q. Ba Đình - TP. Hà Nội ĐT: (024) 6686 0751 - (024) 6686 0752
Email: nxbdantri@gmail.com
Website: nxbdantri.com.vn
Chịu trách nhiệm xuất bản:
BÙI THỊ HƯƠNG
Chịu trách nhiệm nội dung:
LÊ QUANG KHÔI
Biên tập: Nguyễn Thu Mai
Sửa bản in: Vũ Nhàn
Vẽ bìa: Kino
Trình bày: Ngô Phương Hoa

Đơn vị độc quyền xuất bản và phát hành

Thông tin liên hệ:

Email: rybooks@bachvietbooks.com.vn Fanpage: https://www.facebook.com/RYBOOKS/

Liên kết xuất bản Công ty CP Sách Bách Việt

Trụ sở chính:

Địa chỉ: số 9, ngõ 55/9 Huỳnh Thúc Kháng, P. Láng Hạ, Q. Đống Đa, TP.Hà Nội

Tel: (024) 3776 5580 - Fax: (024) 3776 5579

Chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh:

Địa chỉ: 233 Nguyễn Thượng Hiền, P. 6, Q. Bình Thạnh, Tp. HCM Tell/Fax: (028) 3517 1788

Website: http://www.bachvietbooks.com.vn

http://www.facebook.com/bachvietbooks.com.vn

In 3.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty Cổ phần In và Truyền thông Hợp Phát Địa chỉ: Căn hộ 807 nhà N2D KĐT Trung Hòa - Nhân Chính, Nhân Chính, Thanh Xuân, Hà Nội. Số xác nhận ĐKXB: 656-2020/CXBIPH/78-19/DT

Quyết định xuất bản số: 549/QĐXB/NXBDT cấp ngày 22 tháng 05 năm 2020 ISBN: 978-604-88-9259-3

In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.

Mục lục

PHẦN I: TRÒ CHƠI KINH DOANH

Chương I: Chiến tranh và hòa bình

Chương II: Cạnh tranh và hợp tác

Chương III: Lý thuyết trò chơi

PHẦN II: CÁC YẾU TỐ CHIẾN LƯỢC

Chương IV: Người chơi

Chương V: Giá trị gia tăng

Chương VI: Các quy tắc

Chương VII: Chiến thuật

Chương VIII: Phạm vi

Chương IX: Sẵn sàng thay đổi

Tủ sách kinh doanh-kĩ năng Rybooks

Phần I

TRÒ CHƠI KINH DOANH

Chương I

CHIẾN TRANH VÀ HÒA BÌNH

"Thương trường là chiến trường" – đó là câu cửa miệng của những người kinh doanh. Trong cạnh tranh cần tỏ ra khôn ngoan hơn đối thủ, giành giật quyết liệt thị phần, khuếch trương thương hiệu hàng hóa, khống chế nhà cung cấp, khóa chặt khách hàng. Theo quan điểm đó, sẽ luôn luôn có người thắng và kẻ bại. Cách nhìn về một kết cục thắng – bại được Gore Vidal viết như sau: "Chỉ thành công thôi chưa đủ. Phải làm sao cho kẻ khác thất bại nữa".

Tuy nhiên, căn cứ theo những gì người ta hay nói về kinh doanh ngày nay, bạn sẽ không thể tiếp tục nghĩ theo kiểu như

vậy. Bạn cần phải lắng nghe khách hàng, hợp tác với các nhà cung cấp, lập ra các nhóm mua hàng và xây dựng mạng lưới quan hệ đối tác chiến lược (thậm chí cả với các đối thủ cạnh tranh). Và tất cả những điều đó không hề giống như trong một cuộc chiến. Hoặc nếu có giống như một cuộc chiến, cũng gần như sẽ không có người thắng. Hậu quả thường thấy sau các cuộc cạnh tranh về giá là sự sụt giảm mức lợi nhuận ở khắp nơi. Hãy thử nhìn vào ngành hàng không của Mỹ: Thiệt hại trong những cuộc chiến tranh giá cả các năm 1990 - 1993 còn nặng nề hơn tổng thiệt hại mà ngành này phải gánh chịu trong suốt thời Orville và Wilbur.

Bernard Baruch, nhà tài phiệt ngân hàng tiêu biểu nhất của thế kỷ XX, đã phản đối Gore Vidal bằng những lời như sau: "Không cần phải thổi tắt ánh sáng của người khác để mình được tỏa sáng". Và mặc dù không nổi danh bằng Gore Vidal, song Baruch đã thành công hơn đáng kể. Vì vậy, trong cuốn sách này chúng ta sẽ thiên về lời khuyên của Baruch nhiều hơn.

Thực tế là hầu hết các doanh nghiệp chỉ thành công khi những người khác thành công. Nhu cầu đối với các mạch vi xử lý (chip) của Intel chỉ tăng lên khi Microsoft tạo ra được những phần mềm mạnh hơn. Ngược lại, các phần mềm của Microsoft trở nên có giá hơn khi Intel sản xuất ra được những vi mạch có khả năng xử lý nhanh hơn. Rõ ràng đó là sự thành công cho cả đôi bên, hơn là sự cạnh tranh làm hại lẫn nhau. Tình huống này được gọi là cùng thắng. Chiến tranh lạnh đã kết thúc và những giả định cũ về cạnh tranh cũng vậy. Vậy thì: "Liệu có phải kinh doanh giờ đây là hòa bình?" Trên thực tế, điều này cũng không hoàn toàn đúng. Chúng ta vẫn tiếp tục chứng kiến những xung đột với đối thủ kinh doanh để giành thị phần, với nhà cung cấp để giảm chi phí và với khách hàng để tăng giá. Từ

ví dụ trên, thành công của Intel (chip) và Microsoft (phần mềm) không hẳn đã giúp cho các hãng máy tính phát triển, như trong trường hợp của Apple Computer. Kinh doanh không phải là chiến tranh và cũng không phải là hòa bình. Vậy thì nó là gì?

Một hệ tư tưởng mới

Kinh doanh là sự hợp tác khi cần tạo ra chiếc bánh và là cạnh tranh khi đến lúc chia phần chiếc bánh đó. Nói cách khác, kinh doanh là chiến tranh và hòa bình. Nhưng đây không phải là tác phẩm của Tolstoy với những vòng xoáy chiến tranh dường như không có hồi kết. Đây đồng thời là cả chiến tranh lẫn hòa bình. Nói như Ray Noorda, người sáng lập Công ty Phần mềm nối kết mạng Novell, "bạn phải cùng một lúc vừa cạnh tranh, vừa hợp tác". Thực tế, sự kết hợp của cả hai yếu tố này cho thấy một mối quan hệ năng động hơn hẳn so với nội dung mà mỗi từ cạnh tranh và hợp tác riêng rẽ mang lại.

Đâu là những chỉ dẫn cho sự cạnh tranh - hợp tác này? Chúng ta vẫn có thể cạnh tranh mà không cần trừ khử đối thủ của mình. Nếu như việc đánh nhau làm hỏng chiếc bánh thì bạn cũng sẽ chẳng còn gì để chiếm lấy nữa. Đó sẽ là tình huống cùng thua. Cũng như vậy, có thể hợp tác mà không nhất thiết phải quên đi những lợi ích của riêng mình. Dù sao đi nữa, nếu cố tạo ra chiếc bánh mà không chiếm được phần nào trong đó thì đó không phải là giải pháp thông minh. Tình huống này sẽ là thua-trong-thắng.

Mục đích của bạn là luôn mang lại những điều có lợi cho bản thân. Đôi khi đó là sự trả giá của người khác, nhưng cũng có khi không phải như vậy. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ thảo luận về kinh doanh như một cuộc chơi (nhưng không giống

như chơi thể thao, chơi bài hay chơi cờ, khi mà luôn phải có người thắng, kẻ thua). Trong kinh doanh, bạn thành công nhưng không nhất thiết phải có những người thua cuộc. Đây có thể là cuộc chơi nhiều người cùng thắng. Xuyên suốt các chương sách sau đây sẽ là rất nhiều ví dụ minh chứng cho điều này. Với tinh thần cạnh tranh, chúng ta sẽ đưa ra một số trường hợp mà trong đó thắng-trong-thua là cách tiếp cận có hiệu quả, còn những trường hợp khác thì cùng-thắng mới là cách tiếp cận đúng đắn. Chúng ta sẽ xem xét những tình huống trong đó đôi khi đánh bại đối thủ của mình là giải pháp tốt, nhưng cũng có những tình huống mà kế hoạch tốt nhất lại là làm lợi cho tất cả các bên trong cuộc chơi, kể cả đối thủ cạnh tranh.

Đưa cạnh tranh - hợp tác vào thực tiễn đòi hỏi phải có sự suy ngẫm kỹ lưỡng. Chỉ cảm nhận được khả năng hợp tác và các chiến lược cùng thắng thôi chưa đủ. Sẽ còn cần phải có một khuôn khổ để suy xét các hậu quả về mặt tiền bạc của hợp tác và cạnh tranh nữa.

Lý thuyết trò chơi

Chúng ta quay sang nghiên cứu lý thuyết trò chơi để tìm cách đưa cạnh tranh và hợp tác lại gần nhau hơn. Có thể nói lý thuyết trò chơi có khả năng làm biến chuyển hoàn toàn cách suy nghĩ của mọi người về kinh doanh từ trước tới nay. Đó là do các ý tưởng nền tảng của lý thuyết trò chơi rất vững chắc và cũng bởi vì kinh doanh tạo ra rất nhiều cơ hội để áp dụng chúng vào thực tiễn.

Càng ngày người ta càng công nhận rằng lý thuyết trò chơi là một công cụ tối cần thiết để có thể hiểu được thế giới kinh doanh hiện đại. Năm 1994, ba nhà tiên phong về lý thuyết trò chơi là John Nash, John Harsanyi và Reihart Selten đã được

nhận giải Nobel. Đồng thời, Ủy ban Truyền thông Liên bang Mỹ cũng đã áp dụng lý thuyết trò chơi để thiết kế một cuộc bán đấu giá hệ thống quang phổ sóng âm cho các dịch vụ truyền thông cá nhân với trị giá 7 tỷ USD (đương nhiên là những người tham gia đấu giá cũng sử dụng lý thuyết trò chơi). Thậm chí các công ty tư vấn quản lý hàng đầu cũng đang bắt đầu đưa lý thuyết trò chơi vào chiến lược thực tiễn của mình.

Lý thuyết trò chơi bắt đầu hình thành và được áp dụng từ những ngày đầu của Thế chiến thứ II, khi các lực lượng hải quân Anh chơi trò mèo vờn chuột với các tàu chiến ngầm của phát xít Đức và họ muốn nắm rõ hơn về trò chơi để có thể thắng được nhiều hơn. Họ đã khám phá ra rằng những bước đi đúng hóa ra lại không phải là những gì các hoa tiêu và thuyền trưởng vẫn làm dựa vào trực giác của mình. Bằng cách áp dụng những khái niệm mà về sau được biết đến như lý thuyết trò chơi, người Anh đã có thể cải thiện thành tích bắn trúng đích của mình lên đáng kể. Thắng lợi đối với các tàu ngầm của địch đã cho phép họ tiếp tục áp dụng lý thuyết trò chơi vào các hoạt động khác trong chiến tranh. Như vậy, có thể nói lý thuyết trò chơi đã chứng tỏ được mình trong những tình huống sống còn trên thực tế trước khi nó được viết ra giấy và trở thành một lý thuyết mang tính hệ thống.

Việc đưa ra lý thuyết cổ điển muộn hơn một chút, vào năm 1944, khi nhà toán học thiên tài John von Neumann và nhà kinh tế Oscar Morgenstern xuất bản cuốn sách của họ mang tựa đề Lý thuyết trò chơi và hành vi kinh tế. Công trình khoa học này rất xuất sắc và ngay lập tức được tiên đoán sẽ trở thành một trong những thành tựu khoa học vĩ đại nhất của thế kỷ. Nó dẫn đến một số lượng lớn các công trình kỹ thuật được viết ra trong các lĩnh vực kinh tế, chính trị, chiến lược quân sự, luật,

công nghệ thông tin và thậm chí cả sinh học. Trong mỗi lĩnh vực kể trên, lý thuyết trò chơi lại đưa ra những khám phá quan trọng. Ngày nay, lý thuyết trò chơi đã chuyển cả sang lĩnh vực kinh doanh.

Lý thuyết trò chơi giúp chúng ta có thể bước ra bên ngoài những ý tưởng giản đơn về cạnh tranh và hợp tác để đạt đến tầm nhìn của cạnh tranh - hợp tác – một tầm nhìn phù hợp hơn với các cơ hội trong thời đại của chúng ta. Đối với nhiều người, đây có thể là điều mới lạ. Hình ảnh mà lý thuyết trò chơi thường gợi ra trước hết chính là kinh doanh như một cuộc chiến. Đó là điều mà người ta suy ngẫm kể từ khi lĩnh vực này ra đời trong Thế chiến thứ II và lớn mạnh trong suốt thời kỳ Chiến tranh lạnh. Tâm lý là phải có người thắng và kẻ bại – trong một trò chơi mà tổng lợi ích bằng không, thậm chí một xã hội bằng không. Tuy nhiên, đó mới chỉ là một nửa vấn đề. Lý thuyết trò chơi đương đại còn được áp dụng vào các trò chơi có tổng lợi ích lớn hơn không, hay còn gọi là trò chơi cùng thắng. Giá trị thực của lý thuyết trò chơi đối với kinh doanh sẽ có được khi toàn bộ lý thuyết này được đặt vào thực tiễn, khi nó được áp dụng vào sự tương tác lẫn nhau giữa cạnh tranh và hợp tác.

Vậy đâu là những đặc tính căn bản, cốt yếu của lý thuyết trò chơi khi áp dụng vào kinh doanh? Đâu là những điểm ưu việt? Lý thuyết trò chơi có gì khác so với phần lớn các công cụ quản lý khác?

Lý thuyết trò chơi mang lại điều gì?

Lý thuyết trò chơi tập trung vào vấn đề gây nhiều áp lực nhất, đó là xây dựng các chiến lược đúng đắn và ra các quyết định đúng đắn. Có rất nhiều cuốn sách giá trị đề cập việc làm thế nào tạo được một môi trường quản lý để có thể đưa ra những quyết

định đúng đắn. Cũng có rất nhiều cuốn sách giá trị hướng dẫn cách làm thế nào để xây dựng các tổ chức một cách hiệu quả nhằm thực hiện các quyết định đã đưa ra. Tuy nhiên, vẫn cần phải có thêm những chỉ dẫn để nhận biết đâu là chiến lược đúng đắn để bắt đầu. Và đó chính là điều mà lý thuyết trò chơi mang lại. Nó đi thẳng vào điểm mấu chốt của vấn đề, chỉ cho bạn biết những gì cần phải làm trước hết trên quan điểm về chiến lược.

Lý thuyết trò chơi đặc biệt hiệu quả trong trường hợp có nhiều yếu tố liên hệ tương tác qua lại lẫn nhau và không một quyết định nào có thể được đưa ra một cách hoàn toàn độc lập với các quyết định khác. Kinh doanh ngày nay diễn ra trong một thế giới đầy phức tạp khôn lường. Có những yếu tố bạn không hề nghĩ tới, thực ra lại có thể quyết định sự thành bại của bạn. Thậm chí ngay cả khi bạn nhận biết được tất cả các yếu tố liên quan thì bất kỳ điều gì làm thay đổi một trong số đó đều có khả năng gây ảnh hưởng đến nhiều yếu tố khác nữa. Giữa tất cả những hỗn tạp như vậy, lý thuyết trò chơi tách mỗi cuộc chơi ra thành các phần. Nó giúp bạn thấy điều gì đang xảy ra và bạn cần phải hành động như thế nào vào thời điểm đó.

Đây là một công cụ đặc biệt giá trị để cùng chia sẻ với các đồng nghiệp trong tổ chức của bạn. Các nguyên tắc rõ ràng, minh bạch của lý thuyết trò chơi giúp bạn dễ dàng giải thích các nguyên nhân cho mỗi chiến lược được đề xuất. Nó trao cho bạn và các đồng nghiệp một tiếng nói chung khi thảo luận về những khả năng thay thế. Bằng cách đặt người khác vào quá trình mà bạn đã sử dụng để đạt đến các quyết định chiến lược, lý thuyết trò chơi giúp tạo dựng và bảo đảm sự nhất trí trong toàn tổ chức.

Các kỹ thuật về chia sẻ tư duy chiến lược ngày càng cần phải có ở mọi tầng bậc trong hoạt động kinh doanh. Việc ra quyết định càng ngày càng trở nên phức tạp và phân tán hơn. Những đổi thay nhanh chóng của thị trường và công nghệ đòi hỏi phải nhanh chóng có những thông tin chiến lược phản hồi. Từ đó có thể thấy số người được lợi khi áp dụng lý thuyết trò chơi ngày càng tăng lên theo thời gian.

Lý thuyết trò chơi là cách tiếp cận cần tiếp tục được mở rộng và nâng cao hơn nữa. Nó không phải là một đơn thuốc cụ thể phù hợp cho một thời điểm cụ thể trong quá trình kinh doanh. Nó cũng sẽ không vô hiệu ngay lập tức khi các điều kiện môi trường xung quanh thay đổi. Lý thuyết trò chơi là cách suy nghĩ có thể tồn tại trong tất cả các môi trường kinh doanh đang biến đổi không ngừng.

Trong nhiều trường hợp, lý thuyết này gợi ra những phương án lựa chọn mà nếu không có nó thì những phương án đó không bao giờ được xem xét một cách cẩn thận. Đây là hệ quả của sự tiếp cận có hệ thống trong lý thuyết trò chơi. Bằng cách trình bày một bức tranh hoàn chỉnh hơn cho mỗi bối cảnh kinh doanh, lý thuyết trò chơi giúp nhìn thấy những khía cạnh của tình huống mà bằng cách khác có thể đã bị bỏ qua. Chính trong những khía cạnh dễ bị sao nhãng này, một số cơ hội tốt nhất có thể được phát hiện ra.

Nội dung chính của cuốn sách

Chúng tôi tiếp cận lý thuyết trò chơi chủ yếu thông qua những câu chuyện có thực, với những nhân vật và những công ty mà bạn có thể dễ dàng nhận ra. Đây là những câu chuyện về các doanh nghiệp cạnh tranh và hợp tác, thành công và thất bại, đôi khi gặp những biến cố bất ngờ. Chúng tôi sẽ sử dụng lý

thuyết trò chơi để giải thích từng thành công và thất bại trong một số câu chuyện về chiến tranh và hòa bình. Giống như những bài tập tình huống tham khảo, mọi câu chuyện đều được phân tích chi tiết và đầy đủ cùng các nguyên tắc áp dụng trong đó. Từ đây, chúng tôi đan kết những tình huống thực tế với lý thuyết thành các bài học dưới dạng khung liệt kê để dễ dàng kiểm nghiệm lại. Bằng cách này, các phân tích của chúng tôi không chỉ đơn thuần là mô tả, nó còn gợi ý về các giải pháp. Khi bạn hiểu được vì sao chiến lược này thành công hay không thành công, bạn sẽ có khả năng áp dụng những kinh nghiệm bạn học được cho các tình huống khác.

Ngoài ra, các bài tập tình huống ở đây còn thực hiện nhiều chức năng khác. Chúng không chỉ là những công cụ nhằm trình bày đối tượng nghiên cứu một cách sinh động hơn hay minh họa cho các cách thức, mà cho cả các khái niệm của chúng tôi được thể hiện trong thực tiễn. Chúng chính là những kiểm chứng liên tục với các lý thuyết của chúng tôi. Chúng tôi không muốn bạn chấp nhận ngay lập tức rằng tất cả những gì chúng tôi nói đều đúng. Mục tiêu của chúng tôi là đưa cho bạn đủ bằng chứng qua các bài tập tình huống để bạn chấp nhận hoặc nhận xét lại những kết luận của chúng tôi. Sau khi bạn đã thấy lý thuyết trò chơi được áp dụng vào rất nhiều tình huống, bạn sẽ tự phát hiện ra sức mạnh của nó, nhận ra và học cách áp dụng nó cho chính bản thân.

Mặc dù đang ngày càng có nhiều người quan tâm đến việc áp dụng lý thuyết trò chơi vào kinh doanh, nhưng đây vẫn là một cách tiếp cận còn rất mới mẻ. Hầu hết các từ ngữ, thuật ngữ ở đây đều mới. Thậm chí có một số thuật ngữ mới hình thành trong khi chúng tôi viết cuốn sách này. Ngay cả một số thuật ngữ có vẻ quen thuộc cũng mang những ý nghĩa khác khi dùng

trong lý thuyết trò chơi. Giống như bất kỳ một lý thuyết nào khác, lý thuyết trò chơi cũng đòi hỏi bạn phải có một chút kiên nhẫn lúc ban đầu. Tuy nhiên, nếu những giải thích của chúng tôi thành công thì các khái niệm mới sẽ nhanh chóng trở thành một phần trong suy nghĩ của bạn và bạn sẽ có thể ngạc nhiên vì tại sao bạn lại không biết điều đó từ trước.

Bố cục của cuốn sách:

Phần I (gồm ba chương):

Phác họa cuộc chơi kinh doanh, giới thiệu những khái niệm cơ bản và cho thấy chúng khớp với nhau như thế nào

Chương I: Định hướng - giống như một lời giải thích ngắn gọn để bạn biết được cuốn sách này sẽ dẫn dắt bạn đến đâu

Chương II: Mô tả tất cả những người chơi và phân tích các yếu tố cạnh tranh cũng như hợp tác giữa những người chơi đó

Để làm rõ hơn điều này, chúng tôi đã xây dựng nguyên một sơ đồ cho trò chơi kinh doanh. Chúng tôi gọi nó là Mạng giá trị. Đó sẽ là một đồ thị giúp trình bày cuộc chơi một cách rõ nét hơn. Mạng giá trị sẽ định vị tất cả những người chơi trong tương quan với nhau và xác định sự phụ thuộc lẫn nhau giữa họ. Đặc biệt nó rất hữu ích khi chỉ ra các cách thức mà những người chơi có thể kết hợp cạnh tranh và hợp tác với nhau.

Chương III: Giới thiệu về lý thuyết trò chơi

Chúng tôi sẽ giải thích làm thế nào mà một bộ môn khoa học mang tính hàn lâm như vậy có thể được áp dụng vào kinh doanh trên thực tế. Bằng cách sử dụng các ví dụ chi tiết, chúng tôi sẽ thảo luận xem điều gì sẽ xảy ra khi trò chơi được bắt đầu. Trong suốt quá trình chơi, chúng tôi cố gắng làm cho trò chơi

trở nên dễ tiếp cận bằng cách đưa ra những nguyên tắc cơ bản được giải thích một cách đơn giản và rõ ràng, đồng thời không đòi hỏi những kiến thức cao về toán học hay những lý thuyết khoa học trừu tượng khác.

Trong lý thuyết trò chơi cũng có 5 yếu tố cơ sở như tất cả các trò chơi khác – đó là Người chơi, Giá trị gia tăng, Quy tắc, Chiến thuật và Phạm vi, chúng ta quy ước gọi chung lại là PARTS[1].

[1] PARTS là năm chữ cái viết tắt tên của năm yếu tố: Players (Người chơi), Added values (Giá trị gia tăng), Rules (Quy tắc), Tacties (Chiến thuật), Scope (Phạm vi) nói trên theo tiếng Anh. Bản thân từ "Parts" còn có nghĩa là các bộ phận.

Đó chính là những vấn đề xuyên suốt trong phần còn lại của cuốn sách. Cùng với Mạng giá trị, chúng hợp lại thành một hệ thống khái niệm trung tâm để áp dụng lý thuyết trò chơi vào kinh doanh.

Phần II (gồm những chương bàn riêng về 5 yếu tố nói trên):

Mô tả từng yếu tố một cách chi tiết và nêu lên tầm quan trọng của các yếu tố đó đối với doanh nghiệp của bạn Archimedes, nhà khoa học thời Hy Lạp cổ đại, đã từng nói rằng: "Nếu cho tôi một điểm tựa, tôi có thể nâng cả Trái Đất lên." Cũng có thể coi đây là năm đòn bẩy giúp lay chuyển cả thế giới kinh doanh.

Thay đổi cuộc chơi

Đây chính là nơi bạn có thể giành được phần thưởng cao nhất. Chúng tôi đã nói rằng, kinh doanh không giống các trò chơi khác ở chỗ nó cho phép có nhiều hơn một người thắng cuộc. Tuy nhiên, kinh doanh còn khác ở một điểm hết sức cơ bản nữa, đó là nó không bao giờ đứng yên. Tất cả các yếu tố trong

trò chơi kinh doanh đều liên tục thay đổi và không bao giờ có điều gì cố định. Đây không phải là một sự tình cờ. Trong khi bóng đá, chơi bài hay chơi cờ đều phải có những tổ chức đứng ra điều hành trò chơi – chẳng hạn như NFL và FIFA, Hoyle và Liên đoàn cờ vua, trò chơi kinh doanh không hề có ai điều hành cả. Tất cả mọi người đều có thể tự do thay đổi trò chơi kinh doanh sao cho có lợi nhất cho mình. Và dĩ nhiên là họ luôn tìm cách làm điều đó.

Vì sao phải thay đổi trò chơi? Một câu ngạn ngữ cổ của Trung Hoa nói rằng: Nếu bạn tiếp tục đi theo hướng đã đi, thì kết thúc của bạn cũng chính ở đó. Bạn chơi rất xuất sắc, song tình trạng của bạn có thể rất tệ, vì đơn giản là bạn đã đi nhầm hướng. Bạn phải thay đổi. Thậm chí một trò chơi hay đối với bạn vẫn còn có thể hay hơn nữa. Thành công lớn sẽ đến từ sự tích cực định hình trò chơi bạn đang chơi, từ việc tạo ra cuộc chơi bạn muốn, chứ không phải chơi trò chơi mà bạn tìm được.

Cần phải thay đổi trò chơi như thế nào? Bằng bản năng nhạy bén của mình, có thể bạn đã và đang làm điều đó rồi. Tuy nhiên, lý thuyết trò chơi sẽ cung cấp cho bạn một phương pháp có tính hệ thống. Để thay đổi trò chơi, bạn chỉ cần thay đổi một trong năm yếu tố cơ bản – thay đổi PARTS. Mỗi yếu tố cấu thành chúng tôi đưa ra đều là một công cụ đắc lực để chuyển đổi từ trò chơi này sang trò chơi khác. Chính việc thay đổi trò chơi là lợi thế khiến lý thuyết trò chơi tìm thấy những cơ hội lớn nhất cho mình. Đó không chỉ là thay đổi cách chơi mà còn là thay đổi chính trò chơi của bạn.

Chương II

CẠNH TRANH VÀ HỢP TÁC

Nếu kinh doanh là một cuộc chơi thì ai là người chơi trong đó và vai trò của họ là gì? Tất nhiên, trước hết đó là người tiêu dùng và nhà cung cấp, bởi vì bạn sẽ không thể kinh doanh mà thiếu họ. Và đương nhiên, ở đó sẽ còn có các đối thủ cạnh tranh nữa. Đã hết chưa? Chưa hết. Ở đây còn có một nhóm người chơi khác không kém phần quan trọng nhưng thường hay bị bỏ qua – họ là những nhà cung cấp các sản phẩm, dịch vụ bổ trợ thay vì cạnh tranh. Đây chính là chỗ để chúng ta bắt đầu chương này. Chúng ta sẽ thấy bằng cách nào mà các sản phẩm bổ trợ lẫn nhau lại có thể tạo ra sự khác biệt hoàn toàn giữa thành công và thất bại trong kinh doanh.

1. Tư duy bổ trợ

Một ví dụ kinh điển trước đây về các sản phẩm bổ trợ lẫn nhau là phần cứng và phần mềm máy tính. Phần cứng chạy nhanh hơn khuyến khích người sử dụng nâng cấp lên các phần mềm mạnh hơn và các phần mềm mạnh hơn là động cơ thúc đẩy người sử dụng mua các phần cứng chạy nhanh hơn.

Mặc dù ý tưởng về sản phẩm bổ trợ có thể thấy rõ trong lĩnh vực phần cứng và phần mềm, song nó có thể áp dụng chung cho tất cả. Một sản phẩm bổ trợ cho một loại hàng hóa hay dịch vụ chính là bất cứ hàng hóa hay dịch vụ nào khác làm cho hàng hóa chính trở nên hấp dẫn hơn đối với người mua. Bánh mì kẹp xúc xích và tương hạt cải, xe hơi và dịch vụ tín dụng cho vay mua xe, điện thoại và các ứng dụng, các chương trình ti-vi và tạp chí truyền hình, máy fax và đường dây điện thoại, đường dây điện thoại và các phần mềm nối mạng trên diện rộng, rượu vang đỏ và chất tẩy khô... Đây chỉ là một số trong rất nhiều ví dụ về các cặp hàng hóa và dịch vụ bổ trợ.

Hãy xem xét cụ thể hơn về các sản phẩm bổ trợ cho xe hơi. Một ví dụ rõ nhất là những con đường trải nhựa. Ngành công nghiệp xe hơi ngay từ lúc còn non trẻ đã không chờ để người khác phải làm hộ họ công việc này. Mặc dù không thể tự trải nhựa được tất cả các con đường, nhưng chính ngành này đã khởi xướng rất nhiều công trình xây dựng các con đường nhựa lớn. Năm 1913, General Motors (GM), Hudson, Packard, Willys-Overland, cùng với nhà sản xuất lốp xe hơi Goodyear và nhà sản xuất đèn pha xe hơi Prest-O-Lite đã thành lập Hiệp hội Đường cao tốc Lincoln để làm chất xúc tác cho việc phát triển tuyến đường cao tốc đầu tiên nối hai bờ biển nước Mỹ. Hiệp hội này đã xây dựng những đoạn đường hạt giống đầu tiên cho đề

án về một tuyến đường xuyên lục địa. Dần dần mọi người nhận ra tính khả thi cũng như giá trị của những con đường trải nhựa và họ đã vận động Chính phủ làm tiếp các đoạn đường còn lại. Năm 1916, Nhà nước liên bang lần đầu tiên cam kết đầu tư cho việc xây dựng các con đường trải nhựa. Đến năm 1922, tuyến đường cao tốc xuyên lục địa đầu tiên, bao gồm cả đường cao tốc Lincoln đã được khánh thành.

Đến khi đã có rất nhiều những con đường, lại có vấn đề là tiền mua xe thì không phải ai cũng có. Những chiếc xe hơi, đặc biệt là những loại sang trọng rất đắt đỏ, do đó nếu như khách hàng khó vay tiền thì họ cũng khó lòng mua được xe mới. Vì vậy, các ngân hàng và tổ chức tín dụng trở thành những ngành bổ trợ cho Ford và GM. Nhưng không phải lúc nào người ta cũng có thể dễ dàng tiếp cận được với dịch vụ thuê mua tài chính đối với xe hơi. Đó là lý do GM đã xây dựng tập đoàn GM Acceptance Corporation vào năm 1919 và Ford Motors thành lập Công ty Tín dụng Ford (Ford Motor Credit) vào năm 1959. Thực tế vấn đề không phải ai là nhà cung cấp tài chính - ngân hàng, Hiệp hội tín dụng hay các Công ty tín dụng của chính các hãng sản xuất xe hơi, mà vấn đề là ở chỗ nhiều tiền đổ vào thị trường này sẽ dẫn đến tình trạng giảm lãi suất. Việc tiếp cận tín dụng dễ dàng hơn và lãi suất thấp hơn cho phép nhiều người mua được xe hơi và điều này sẽ làm lợi cho Ford và GM. Ngược lại cũng đúng như vậy, việc bán xe giúp cho Ford và GM tăng được các khoản cho vay. Trong khoảng cuối những năm 90, đầu năm 2000, thực tế là Ford đã kiếm được lợi nhuận từ các khoản cho vay mua xe còn nhiều hơn từ việc sản xuất xe hơi.

Bảo hiểm xe hơi là một lĩnh vực bổ trợ cho kinh doanh xe hơi, bởi vì nếu không có bảo hiểm, mọi người có thể sẽ không muốn mạo hiểm đầu tư khoảng 20.000 USD hay hơn thế cho một

chiếc xe mới. Cũng như khi nhà sản xuất xe hơi có thể làm cho việc vay tín dụng mua xe trở nên dễ chấp nhận hơn, có lẽ họ cũng có thể làm gì đó để giúp cho việc bảo hiểm xe hơi trở nên dễ thực hiện hơn. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với những người lần đầu tiên mua xe, những người thường phải trả mức phí bảo hiểm rất cao.

Các sản phẩm bổ trợ luôn luôn có tính tương hỗ. Khi bảo hiểm xe hơi bổ trợ cho những chiếc xe mới, thì đồng thời những chiếc xe mới cũng bổ trợ cho ngành bảo hiểm xe hơi. Khách hàng mua càng nhiều xe hơi, họ càng phải mua nhiều bảo hiểm, đặc biệt là các loại bảo hiểm chống va chạm và trộm cắp. Do vậy, các công ty bảo hiểm có thể sử dụng các kinh nghiệm cũng như ảnh hưởng để giúp khách hàng mua được xe mới với giá rẻ hơn. Chúng ta sẽ còn quay lại vấn đề xe hơi và bảo hiểm xe hơi trong phần sau của cuốn sách.

Các nhà cung cấp của ngành công nghiệp xe hơi cũng không quên các sản phẩm bổ trợ. Cho đến khi người sản xuất lốp xe hơi chưa có cách nào để đưa được chiếc bánh xe thứ năm vào xe hơi thì chỉ có một cách duy nhất để họ có thể tăng doanh thu bán hàng, đó là kích thích sự hào hứng khi lái xe. Đó là nguyên nhân vì sao nhà sản xuất lốp xe ô tô Michelin của Pháp phát hành và bán những cuốn sách chỉ dẫn Michelin. Những cuốn chỉ dẫn này không chỉ giúp bạn tìm ra những con đường ngắn nhất, chúng còn bảo đảm là bạn sẽ thấy cả những tuyến đường dài cũng rất lãng mạn nữa. Sách chỉ dẫn Michelin mang đến sự hài hước. Nó khuyến khích người ta đi du lịch nhiều hơn và sử dụng những chiếc lốp của Michelin trong chuyến hành trình của mình. Luôn luôn có một thành phố để khám phá, một vòng cua thú vị để đi qua. Sách chỉ dẫn Michelin không chỉ giúp bán được nhiều lốp xe hơn, bản thân nó cũng là một công việc kinh

doanh có lợi nhuận. Nó chi phối thị trường các sách hướng dẫn ở Pháp và đang hướng ra thị trường toàn châu Âu.

Thị trường xe hơi đã qua sử dụng cũng được hưởng lợi khi người ta quan tâm đến các sản phẩm bổ trợ. Để minh chứng, hãy xem tạp chí La Centrale des Particuliers của anh em John và Louise MacBain – tuần báo Paris chuyên quảng cáo xe hơi đã qua sử dụng. Họ tìm ra những người sẽ cung cấp các dịch vụ bổ trợ mà độc giả của họ muốn có, chẳng hạn như bảo hiểm xe hơi, dịch vụ tài chính và bảo hành kỹ thuật. Nhà MacBain đã đàm phán trước mức giá có lợi cho độc giả của mình bằng cách hứa đưa tên những nhà cung cấp dịch vụ bổ trợ đó vào danh sách các công ty ở chỗ nổi bật, dễ thấy nhất trong tạp chí và cho họ sử dụng tên hiệu của La Centrale. Nhà MacBain thậm chí còn đi xa hơn nữa bằng cách tự bán một sản phẩm bổ trợ. Cả độc giả và nhà quảng cáo đều muốn biết các giá trị giao dịch và thời gian giao dịch trung bình trên thị trường cho mỗi nhãn hiệu xe, mỗi mẫu xe, mỗi năm. Thông qua dịch vụ trên mạng Minitel của Pháp, anh em MacBain đã cung cấp các thông tin này và thu phí. Bằng việc chú ý đến các sản phẩm bổ trợ, nhà MacBain đã đảm bảo rằng không có đối thủ cạnh tranh với tạp chí La Centrale. Họ đưa các ý tưởng của mình lên đường và làm thay đổi cả cách thức bán xe đã qua sử dụng ở Canada, Hungari, Ba Lan, Thụy Điển, Thái Lan, Mỹ và nhiều nước khác.

Cách suy nghĩ theo hướng bổ trợ còn giúp chúng ta giải thích tại sao một số doanh nghiệp lại thất bại. Alfa Romeo và Fiat đã gặp rắc rối trong việc bán xe hơi của mình ở Mỹ. Khách hàng thấy rằng họ gặp vấn đề với phụ tùng thay thế và thợ kỹ thuật sửa xe. Cả hai đều đã phải rút khỏi thị trường Mỹ. Các máy video Betamax của Sony, mặc dù về phương diện kỹ thuật có một số khía cạnh hơn hẳn các đầu VHS thông thường, nhưng

cuối cùng cũng đã không thành công do thiếu thị trường cho thuê băng hình dùng công nghệ Betamax. Ở nhiều thành phố, các cửa hàng trung tâm lại chịu thua các cửa hàng ở vùng ngoại ô do không có chỗ đỗ xe thuận tiện. Nếu các doanh nghiệp này có thể tìm được nguồn cung cấp các dịch vụ bổ trợ cần thiết, họ sẽ có thể làm khá hơn rất nhiều.

Vấn đề thiếu các sản phẩm bổ trợ còn nghiêm trọng hơn gấp bội trong trường hợp một nền kinh tế mới. Đây là tình trạng ở phần lớn các nước thế giới thứ ba và ở rất nhiều nước trước đây đã từng là các nước xã hội chủ nghĩa. Ở đó, số phận của tất cả – không chỉ một công ty hay một ngành công nghiệp mà là của toàn quốc gia – đều phụ thuộc vào các sản phẩm bổ trợ. Một ngành công nghiệp cần những ngành công nghiệp khác bổ trợ để tồn tại và phát triển, nhưng các ngành công nghiệp bổ trợ cũng cần ngành công nghiệp nói đến đó để tồn tại. Tình trạng con gà - quả trứng này có thể thấy ở bất kỳ nơi nào bạn để mắt đến. Mọi thứ phải xảy ra đồng thời, nếu không sẽ không có gì xảy ra hết. Đó là nguyên nhân tại sao một số nền kinh tế đang phát triển có thể cất cánh nhanh chóng trong khi số khác vẫn giậm chân tại chỗ.

Tư duy bổ trợ là một cách suy nghĩ rất mới mẻ và khác biệt trong kinh doanh. Đó là tìm cách làm cho chiếc bánh trở nên to hơn thay vì giành giật miếng bánh trong chiếc bánh cũ với các đối thủ cạnh tranh. Do vậy, trên cơ sở những gì chúng ta vừa nói, hãy cố gắng làm cho chiếc bánh to ra bằng cách phát triển thêm các sản phẩm bổ trợ mới, hoặc làm cho các sản phẩm bổ trợ hiện có trở nên dễ mua hơn.

Intel chắc chắn là một đối thủ cạnh tranh rất mạnh với các công ty khác trên thị trường. Andy Grove – Tổng Giám đốc của

Intel – từng nổi tiếng nhờ một câu nói bất hủ: "Chỉ có những kẻ hoang tưởng mới có khả năng sống sót." Nhưng không phải Grove chỉ có trong đầu toàn các đối thủ cạnh tranh, mà Intel cũng luôn để mắt đến cả các sản phẩm bổ trợ nữa.

Inside Intel đã mở đầu cho chương này bằng việc giải thích Microsoft được lợi như thế nào khi Intel phát triển các vi mạch có tốc độ xử lý nhanh hơn và Intel được lợi như thế nào khi Microsoft đẩy mạnh phát triển các sản phẩm phần mềm. Nhưng theo quan điểm của Intel lúc đó, Microsoft làm như vậy vẫn còn chưa đủ. Theo Andy Grove thì "Microsoft đã không chia sẻ hết về tính cấp bách của việc nâng cấp các máy tính cá nhân. Một máy tính cá nhân thông thường không tận dụng được hết những gì có trong các bộ vi xử lý của chúng tôi... Đơn giản là không đạt được đến mức đáng ra phải như vậy và do vậy không giúp ích được gì thêm cho khách hàng của chúng tôi".

Nếu như các ứng dụng phần mềm không đủ để tận dụng hết các chức năng và giới hạn của các bộ vi xử lý hiện tại, khi đó Grove phải đi tìm một thứ khác có thể làm được điều đó. Bằng không, các khách hàng của ông sẽ không cảm thấy cần phải tiếp tục nâng cấp. Nếu họ không tiếp tục nâng cấp, không những thị trường sẽ trở nên bão hoà mà các nhà sản xuất bộ vi xử lý khác – AMD, Cyrix, và NexGen sẽ có cơ hội bắt kịp họ.

Đây không phải là vấn đề mới đối với Intel tại thời điểm đó. Khả năng xử lý đã luôn định hướng cho các ứng dụng phần mềm. Ví dụ, mặc dù tốc độ xử lý 32 bit thực tế đã có từ năm 1985, song chương trình xử lý 32 bit - Windows NT của Microsoft mãi đến năm 1993 mới xuất hiện. Intel đã phải luôn luôn để mắt tìm kiếm các ứng dụng khác đòi hỏi tốc độ xử lý cực lớn.

Một trong những ứng dụng dùng đến CPU nhiều nhất với máy tính thời đó là video. Thậm chí ngay cả bộ vi xử lý Pentium cũng không thể cho ra được hình ảnh trên toàn màn hình, với tốc độ 24 ảnh/giây. Nhưng thế hệ sau của nó là Pentium Pro đã được cho là sẽ làm được điều này. Do vậy, cái mà Intel mong muốn là ứng dụng video được phổ biến rộng rãi và có giá rẻ. Để làm điều đó, Intel đã đầu tư hơn 100 triệu USD vào ProShare, một hệ thống phần mềm hội thảo qua video cài vào các máy tính để bàn. ProShare là một sản phẩm bổ trợ lý tưởng cho các bộ vi xử lý của Intel tại thời điểm đó.

Nhưng Intel cũng phải đối diện với một vấn đề tương tự như vấn đề mà các nhà sản xuất máy fax đã gặp phải hàng chục năm trước: Điều gì sẽ đến nếu có hệ thống hội đàm qua video để bàn nhưng không có ai gọi? Những chiếc máy fax chỉ bắt đầu "cất cánh" vào năm 1986 khi giá của nó xuống dưới mức 500 USD. Làm cách nào Intel có thể đưa ProShare ra góp mặt ở thị trường và giảm giá xuống mà không phải chi thêm 100 triệu USD nữa? Chiến lược của Intel là tìm kiếm các công ty khác quan tâm đến việc giải quyết vấn đề này.

Các công ty điện thoại được coi là những đồng minh đương nhiên. ProShare bổ trợ cho việc kinh doanh của họ bởi vì nó có thể tiếp nhận và chuyển tải nhiều dữ liệu hơn so với các đường dây điện thoại thông thường. Để hoạt động có hiệu quả, ProShare đã yêu cầu phải có đường dây đặc biệt có tên ISDN. Các đường dây này có ba kênh để chuyển tải – hai cho dữ liệu và một cho âm thanh, mỗi kênh có dung lượng gấp năm lần mạng dây đồng xoắn thông thường. Các công ty điện thoại có khả năng cung cấp các đường truyền ISDN, nhưng lúc đó nhu cầu thị trường vẫn còn quá ít. Nếu khách hàng mua ProShare, họ cũng sẽ phải trả phí cho cả đường truyền ISDN nữa.

Như vậy, Intel đã không phải trả toàn bộ cho ProShare. Giống như việc các công ty điện thoại trợ giá rất nhiều cho việc mua điện thoại di động. Và để thu hút thêm các khách hàng, họ cũng trợ giá cho ProShare để khuyến khích khách hàng mua đường truyền dẫn ISDN của mình. Các công ty này chào giá ProShare cho khách hàng của mình với 999 USD, rẻ bằng nửa giá niêm yết là 1.999 USD.

Trong một động thái khác để tạo đà cho ProShare, Intel đã đạt được một thỏa thuận với Compaq, nhà sản xuất máy tính hàng đầu, theo đó Compaq sẽ đưa ProShare vào tất cả các máy tính của mình. Sự hội nhập này đã khiến giá ProShare cho các khách hàng của Compaq giảm xuống chỉ còn khoảng 700 - 800 USD và đẩy mạnh hơn nữa sự hiện diện của ProShare trên thị trường.

Tất cả các bên trong cuộc chơi – Intel, các công ty điện thoại và Compaq đã nhận ra mối quan hệ bổ trợ lẫn nhau. Intel muốn tăng cầu cho khả năng xử lý. Công ty điện thoại muốn tăng cầu cho việc chuyển tải khối lượng lớn dữ liệu. Compaq muốn các máy tính của mình đứng ngoài vòng cạnh tranh. Tất cả các mục tiêu này đã được thực hiện một cách hoàn hảo cùng với hệ thống đàm thoại video cá nhân.

2. Mạng giá trị

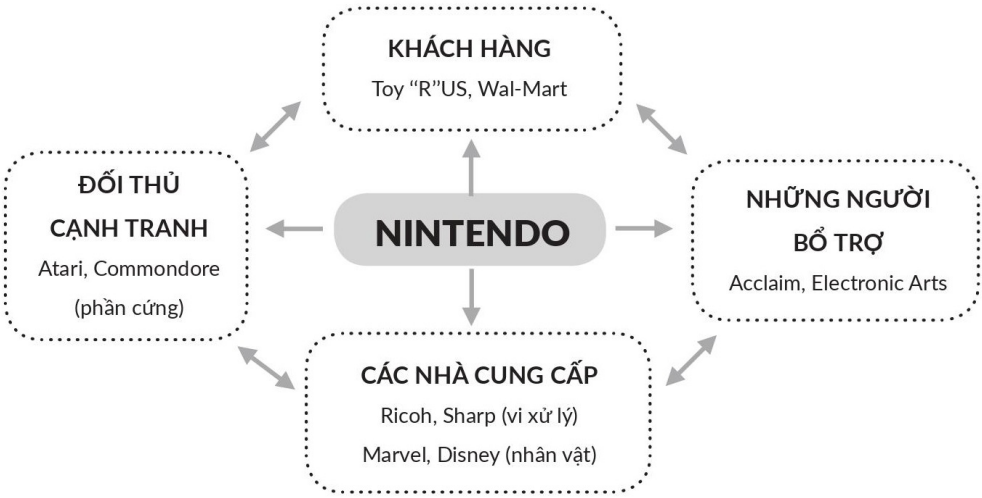
Cho đến bây giờ chúng ta có thể trả lời đầy đủ cho câu hỏi đầu tiên đặt ra: Nếu kinh doanh là một cuộc chơi thì ai là người chơi và vai trò của họ là gì? Đó là khách hàng, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh của sản phẩm chính. Và một nhóm khác nữa – những nhà cung cấp các sản phẩm bổ trợ. Không có một thuật ngữ nào ngắn gọn hơn để gọi những nhà cung cấp các sản phẩm bổ trợ, do vậy chúng ta hãy gọi họ là Người bổ trợ. Đó là

người đứng ở vị trí đối xứng với đối thủ cạnh tranh của sản phẩm chính. Việc chúng ta phải tự tạo ra tên gọi này ở đây là một minh chứng cho thấy vai trò sống còn của các sản phẩm bổ trợ đã từng bị bỏ qua trong chiến lược kinh doanh.

Chúng tôi sẽ trình bày bức tranh toàn cảnh của cuộc chơi trong kinh doanh. Trong phần còn lại của chương này, chúng ta sẽ khám phá vai trò của cả bốn loại người chơi: khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và người bổ trợ, cũng như sự phụ thuộc lẫn nhau giữa họ. Chúng ta sẽ thấy một người chơi có thể đóng nhiều vai trò cùng lúc. Chúng ta sẽ kiểm tra lại tính sáng suốt của sự lựa chọn trong trò chơi để xem ai là bạn, ai là kẻ thù của bạn. Từ đó, chúng ta sẽ xác định chính xác chúng ta muốn nói gì trong khái niệm mới về người bổ trợ. Thậm chí sẽ là có ích khi đưa ra cả định nghĩa của một khái niệm đã rất quen thuộc là Đối thủ cạnh tranh.

Đây là một bài tập cơ sở có thể giúp chúng ta nhìn thấy rất nhiều thứ. Chỉ tập trung vào một trong số các bên chơi hay một trong số các mối quan hệ có xu hướng sinh ra các Điểm mù. Việc xem xét bức tranh bao quát hơn sẽ cho thấy được rất nhiều chiến lược mới có thể áp dụng vào các cơ hội cụ thể.

Để bắt đầu, chúng tôi giới thiệu một mô hình dưới dạng giản đồ để giúp bạn có thể nhìn thấy toàn bộ cuộc chơi. Bản đồ này được gọi là Mạng giá trị, hiển thị tất cả những người chơi với các mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau. Khi chúng tôi tiếp tục trình bày thì bạn đã có thể bắt đầu nghĩ xem bạn có thể vẽ mạng giá trị cho doanh nghiệp của mình như thế nào. Bạn sẽ được tham khảo Mạng giá trị chúng tôi đã tự phác họa cho chính công việc của mình ở cuối chương này.



Hai phía trục đứng của Mạng giá trị là Khách hàng và Nhà cung cấp của công ty. Các nguồn lực như vật tư và lao động được chuyển từ nhà cung cấp đến cho công ty và hàng hóa - dịch vụ được công ty giao cho khách hàng của mình. Tiền được chuyển theo chiều ngược lại, từ khách hàng đến công ty và từ công ty đến nhà cung cấp.

Ở hai phía trục ngang của giản đồ là Đối thủ cạnh tranh và Người bổ trợ. Chúng ta đã thấy rất nhiều ví dụ về những người bổ trợ. Sau đây là định nghĩa của khái niệm này:

Người chơi sẽ là người bổ trợ của bạn nếu khách hàng đánh giá sản phẩm của bạn cao hơn khi họ có cả sản phẩm của người đó so với khi họ chỉ có sản phẩm của bạn.

Như vậy, Oscar Mayer và Coleman's là những người bổ trợ của nhau. Khách hàng sẽ thích món bánh kẹp xúc xích hơn khi họ có cả mù tạt và ngược lại. Cách thức để xác định người bổ trợ là hãy đứng vào vị trí của khách hàng và hỏi chính bản thân

mình: Khách hàng của tôi sẽ mua thêm cái gì nữa có thể làm sản phẩm của tôi trở nên giá trị hơn đối với họ?

Đối thủ cạnh tranh sẽ là trường hợp ngược lại

Người chơi sẽ là Đối thủ cạnh tranh của bạn nếu khách hàng đánh giá sản phẩm của bạn thấp hơn khi họ có cả sản phẩm của người đó so với khi họ chỉ có sản phẩm của bạn.

Coca Cola và Pepsi Cola là một ví dụ kinh điển về cạnh tranh. Cũng như vậy, các hãng hàng không American Airlines và Delta Airlines cũng là những đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn đã có Coca Cola (Coke) thì bạn sẽ đánh giá Pepsi thấp hơn rất nhiều khi bạn cần giải quyết cơn khát; Coke không làm tăng thêm sức sống cho Pepsi. Giống như vậy, nếu bạn đã có vé máy bay của hãng Delta thì hãng American sẽ không còn nhiều ý nghĩa với bạn nữa.

Cách tiếp cận truyền thống xác định đối thủ cạnh tranh chính là các công ty khác trong ngành của bạn – những công ty làm ra các sản phẩm tương tự như sản phẩm của bạn về cả phương diện sản xuất lẫn kỹ thuật. Khi người ta càng ngày càng nghĩ nhiều hơn theo hướng tìm cách giải quyết các vấn đề của khách hàng, triển vọng của ngành cũng sẽ ngày càng trở nên ít liên quan hơn ở đây. Khách hàng chỉ quan tâm đến kết quả cuối cùng, chứ không quan tâm đến việc công ty cung cấp cho họ các sản phẩm mà họ muốn là thuộc ngành này hay ngành khác.

Một cách đúng đắn để xác định đối thủ cạnh tranh là một lần nữa, hãy đặt mình vào địa vị khách hàng để tìm hiểu. Định nghĩa của chúng tôi có thể dẫn việc đặt câu hỏi: Khách hàng có thể mua những gì mà sẽ làm giảm giá trị sản phẩm của tôi đối với họ? Khách hàng còn có những cách nào khác để thỏa mãn

các nhu cầu của mình? Các câu hỏi đó sẽ dẫn đến một danh sách đối thủ cạnh tranh rất dài và đa dạng. Chẳng hạn, Intel và American Airlines suy cho cùng cũng có thể trở thành đối thủ cạnh tranh của nhau khi dịch vụ hội đàm qua video được phát triển mạnh và dần thay thế cho các chuyến bay công tác.

Khi Microsoft và Citibank đều cố gắng giải quyết vấn đề về các giao dịch trong tương lai là tiền điện tử, thẻ thông minh, chuyển khoản trực tuyến hay một thứ gì khác tương tự, họ có thể trở thành đối thủ cạnh tranh. Điều này sẽ xảy ra ngay cả khi họ đến từ các ngành khác nhau theo cách xác định truyền thống là ngành phần mềm và ngân hàng.

Các công ty điện thoại và truyền hình cáp cùng làm việc để giải quyết một vấn đề là khách hàng sẽ liên lạc với nhau và tiếp cận các thông tin như thế nào trong tương lai. Một lần nữa, các ngành là khác nhau – viễn thông và truyền hình cáp, nhưng thị trường thì ngày càng có xu hướng trở thành một thị trường chung. Ngày nay, các ngân hàng ở châu u cũng bán các dịch vụ bảo hiểm, còn các công ty bảo hiểm ở châu u thì bán xe hơi được khấu trừ thuế. Đó không còn là ngành ngân hàng hay bảo hiểm riêng lẻ nữa, nó đã trở thành một thị trường chung cho các dịch vụ tài chính.

Cho đến nay chúng ta mới chỉ đặt mình vào vị trí của khách hàng để xác định xem ai là người bổ trợ và ai cạnh tranh với bạn trong việc thu hút khách hàng. Nhưng đó mới chỉ là một nửa của cuộc chơi.

Từ phía nhà cung cấp

Nửa phía trên của Mạng giá trị nói về khách hàng, còn nửa dưới nói về nhà cung cấp. Và, cũng giống như đối với khách hàng,

cuộc chơi với nhà cung cấp cũng có hai mặt. Những người chơi khác có thể bổ trợ hoặc cạnh tranh với bạn trong việc thu hút các nguồn lực của nhà cung cấp. Đây là các định nghĩa:

Người chơi là người bổ trợ của bạn nếu nhà cung cấp thấy hấp dẫn hơn khi cung cấp các nguồn lực cho bạn và cả người chơi thay vì cung cấp cho mình bạn.

Người chơi là đối thủ cạnh tranh của bạn nếu nhà cung cấp thấy hấp dẫn hơn khi cung cấp các nguồn lực cho bạn thay vì bạn và cả người chơi.

Cạnh tranh về nhà cung cấp thậm chí có thể xuyên qua ranh giới giữa các ngành. Những người cấp vốn chính là một loại nhà cung cấp. Việc cạnh tranh để thu hút các nguồn vốn của họ thường diễn ra trên phạm vi thị trường toàn cầu. Người lao động cũng là một nhà cung cấp. Người ta thường không thích nhìn nhận vấn đề theo hướng này nhưng thực tế, tất cả họ đều chạy theo đồng tiền: Công ty trả tiền công cho người lao động để họ cung cấp những nguồn lực có giá trị cho công ty, cụ thể là kinh nghiệm, sức lao động và thời gian. Cạnh tranh về lao động diễn ra đan chéo giữa các ngành. Ví dụ, các công ty từ các ngành khác nhau đều cố gắng cạnh tranh để thu hút các thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) mới tốt nghiệp vào làm việc cho mình.

Rất nhiều công ty vừa là đối thủ cạnh tranh, vừa là người bổ trợ trong mối tương quan với nhà cung cấp của mình. Ví dụ, Compaq và Dell cạnh tranh để mua một số lượng hạn chế các bộ vi xử lý mới nhất của Intel. Nhưng cả hai còn đồng thời là những người bổ trợ cho nhau trong mối tương quan với Intel. Intel đã chi hàng tỷ đô la để phát triển các bộ vi xử lý thế hệ sau, bao gồm từ chi phí phát triển sản phẩm đến xây dựng các

phân xưởng sản xuất mới. Intel có thể chia đều các chi phí đó cho các hãng Compaq, Dell và các nhà sản xuất phần cứng khác. Điều này có nghĩa là từng hãng sẽ chỉ phải trả ít hơn để có được bộ xử lý Intel trong máy tính của mình.

Các hãng American Airlines và Delta cạnh tranh về bãi đỗ và cổng ra vào máy bay. Mặc dù họ là những đối thủ cạnh tranh về các thiết bị sân bay, song lại là những người bổ trợ lẫn nhau trong mối tương quan với hãng Boeing – nhà cung cấp chính. Khi American Airlines và Delta cùng quyết định đặt mua máy bay thế hệ sau, sẽ rẻ hơn rất nhiều cho Boeing khi thiết kế máy bay mới đồng thời cho cả hai hãng hơn là cho từng hãng riêng lẻ. Phần lớn các chi phí phát triển đều có thể chia sẻ và nhu cầu về sản phẩm lớn hơn cũng sẽ giúp Boeing hòa vốn nhanh hơn.

Nguyên tắc như vậy cũng được áp dụng đối với những chiếc máy bay chiến đấu thời kì đó, mặc dù Quốc hội Mỹ có lẽ đã phát hiện ra điều này hơi muộn. Máy bay chiến đấu F-22 và các chương trình quốc phòng khác bổ trợ lẫn nhau trong việc cùng chia sẻ các chi phí phát triển chung như khoa học điện tử hàng không và hoa tiêu. Chỉ cần loại bỏ một trong số những chương trình bổ trợ phía cung này, có thể sẽ vô tình diệt luôn cả máy bay F-22. William Anders, nguyên Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc của Công ty General Dynamics đã giải thích vấn đề đó như sau:

“Máy bay F-22 được thừa nhận là một trong các chương trình phát triển vũ khí thế hệ sau thành công nhất và được quản lý tốt nhất hiện vẫn còn đang được vận hành. Tuy nhiên, do nhu cầu đối với các chương trình quốc phòng khác cùng được tiến hành bởi nhóm F-22 nên việc tiếp tục giảm một phần chi phí cố định và chi phí quản lý mà trước đây do các chương trình này

gánh giúp nay đã tự động chuyển lại sang chương trình sản xuất F-22. Điều nguy hiểm ở đây là chương trình rất thành công này có thể cuối cùng sẽ không thực hiện được do gánh nặng chi phí cố định và quản lý tăng lên.

Bằng việc cắt bỏ các chương trình quốc phòng mà Quốc hội cho rằng họ không cần đến, họ đã vô tình gây phương hại cho chính chương trình mà họ muốn duy trì. Với các sản phẩm bổ trợ, đôi khi nó là tất cả hoặc không gì hết, chứ không có điểm giữa.

Khi chúng ta càng tiến sâu vào nền kinh tế tri thức, bổ trợ phía cung sẽ ngày càng trở thành các quy phạm tiêu chuẩn. Để nghiên cứu sản xuất bất kỳ sản phẩm nào, từ bộ vi xử lý máy tính đến máy bay đều đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu (chi phí cố định) rất lớn, nhưng chi phí biến thiên về sau sẽ là tương đối nhỏ. Ở đây có một đòn bẩy rất mạnh. Càng nhiều người muốn có những sản phẩm dựa trên tri thức thì việc cung cấp chúng càng dễ dàng hơn.

Trong trường hợp phần mềm máy tính và tân dược, gần như toàn bộ chi phí là các chi phí đầu tư ban đầu để phát triển sản phẩm, chi phí khác sau đó là không đáng kể. Đối với Microsoft, tất cả các chi phí thực tế là chi phí cho bước viết chương trình mới, còn chi phí sao chép các đĩa chương trình chỉ là rất nhỏ. Do vậy, thị trường càng lớn thì các chi phí phát triển sản phẩm càng được phân tán và chia nhỏ. Một chương trình cho cả một thị trường rộng lớn thì rẻ và tốt hơn nhiều so với một chương trình mà một cá nhân đặt hàng cho chính mình. Đây là bản chất của thị trường sản phẩm tri thức."

Nhận biết tính đối xứng

Mạng giá trị cho thấy hai trục đối xứng trong cuộc chơi trong kinh doanh. Trên trục đứng, khách hàng và nhà cung cấp đóng các vai trò đối xứng. Họ là những đối tác như nhau trong việc tạo ra giá trị. Nhưng không phải lúc nào người ta cũng nhận ra tính đối xứng đó. Trong khi quan điểm cần phải lắng nghe khách hàng đã trở nên thông dụng thì có thời kì nó vẫn chưa được áp dụng với nhà cung cấp. Chúng ta đã từng nghe thấy người ta nói với nhà cung cấp của mình: "Anh có sản phẩm. Anh không cần biết sản phẩm đó để làm gì. Anh chỉ cần giao hàng cho chúng tôi đúng hẹn và với giá thấp nhất." Hãy thử tưởng tượng nếu ta dám nói với khách hàng như vậy! Nhưng hiện nay, người ta đã thừa nhận rằng, làm việc với nhà cung cấp cũng quan trọng ngang với lắng nghe khách hàng.

Quan hệ với nhà cung cấp cũng quan trọng như quan hệ với khách hàng. Trong một cuộc đàm phán về lao động, chúng tôi đã được nghe trưởng bộ phận nhân sự kêu lên rằng: "Tôi buộc phải giải thích cho nhân viên của tôi hiểu rằng khách hàng phải được ưu tiên số một." Việc nghiên cứu mạng giá trị sẽ giúp anh ta thay đổi suy nghĩ của mình và sẽ đưa ra những thảo luận trao đổi hữu ích hơn rất nhiều. Bởi vì rốt cục thì mọi người đều thừa nhận một mục tiêu chung, đó là làm cho cái bánh to hơn. Để làm được điều này, bạn không thể đặt ai lên hàng đầu. Nếu một khách hàng nào đó muốn một dịch vụ đặc biệt, ví dụ giao hàng nhanh, nhưng lại không muốn trả tiền cho người làm việc đó để bù lại việc anh ta đã bị mất ngày nghỉ cuối tuần cùng gia đình mình, khi đó việc đáp ứng công việc này là không tạo ra giá trị – thực tế nó còn làm mất đi giá trị. Khách hàng không phải luôn luôn đúng và các nhân viên làm thuê cũng có quyền của họ.

Tính đối xứng của Mạng giá trị

Khách hàng và Nhà cung cấp đóng các vai trò đối xứng. Đối thủ cạnh tranh và Người bổ trợ đóng các vai trò giống như khi phản chiếu qua gương.

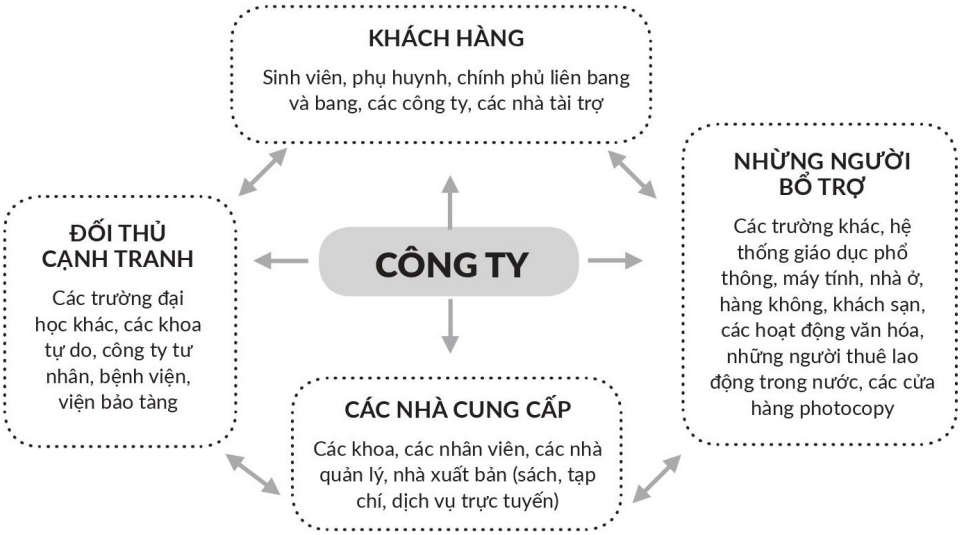
Trên trục ngang của giản đồ có một sự đối xứng khác. Quay lại định nghĩa về người bổ trợ và đối thủ cạnh tranh, bạn sẽ thấy sự khác nhau duy nhất giữa họ là khi nói nhiều hơn trong định nghĩa người bổ trợ thì sẽ nói ít hơn trong định nghĩa đối thủ cạnh tranh. Ở bậc khái niệm, người bổ trợ là một hình ảnh phản chiếu trong gương của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, không phải người nào cũng đều nhận ra sự đối xứng đó. Cũng giống như cần phải thay đổi quan điểm về nhà cung cấp để bắt kịp với quan điểm về khách hàng, bạn sẽ còn rất nhiều việc phải làm để nhận biết và tìm cách ứng xử khôn ngoan trong mối quan hệ với người bổ trợ nữa.

Bạn rất dễ chỉ tập trung vào một phần trong công việc kinh doanh của mình mà bỏ qua các phần khác. Mạng giá trị được thiết kế để tránh xu hướng đó. Nó mô tả cả bốn loại người chơi mà bạn giao tiếp và nhấn mạnh vào tính đối xứng giữa họ – tính đối xứng giữa khách hàng và nhà cung cấp, giữa đối thủ cạnh tranh và người bổ trợ.

3. Lướt trên mạng

Để hiểu được cuộc chơi bạn đang tham gia trong đó, hãy bắt đầu bằng việc đi một vòng quanh Mạng giá trị. Cách tiếp cận này được áp dụng cho bất kỳ tổ chức nào – dù đó là doanh nghiệp tư nhân, nhà nước hay tổ chức phi lợi nhuận. Để dẫn chứng, chúng tôi sẽ đưa bạn đi một vòng qua một Mạng giá trị mà chúng tôi biết rõ nhất, đó là Mạng giá trị của chính chúng tôi.

Vẽ Mạng giá trị cho một trường đại học giúp chúng tôi hiểu rõ hơn một số vấn đề đang thách thức các viện nghiên cứu của chúng tôi. Khi làm công việc tư vấn, chúng tôi cũng phát hiện ra rằng cách tốt nhất để bắt đầu công việc của mình là giúp khách hàng vẽ ra Mạng giá trị của họ. Bài tập này là một đầu vào quan trọng trong quá trình tạo lập các chiến lược mới, như chúng ta sẽ thấy trong phần sau của cuốn sách khi chúng tôi trình bày mô hình PARTS của mình.


KHÁCH HÀNG
Sinh viên, phụ huynh, chính phủ liên bang và bang, các công ty, các nhà tài trợ
ĐỐI THỦ CẠNH TRANH
Các trường đại học khác, các khoa tự do, công ty tư nhân, bệnh viện, viện bảo tàng
CÔNG TY
NHỮNG NGƯỜI BỔ TRỢ
Các trường khác, hệ thống giáo dục phổ thông, máy tính, nhà ở, hàng không, khách sạn, các hoạt động văn hóa, những người thuê lao động trong nước, các cửa hàng photocopy
CÁC NHÀ CUNG CẤP
Các khoa, các nhân viên, các nhà quản lý, nhà xuất bản (sách, tạp chí, dịch vụ trực tuyến)

Khách hàng của trường đại học

Ai là khách hàng của trường đại học? Trước hết đó là các sinh viên. Nhưng có điều là các trường đại học không phải lúc nào cũng đối xử với sinh viên như những khách hàng của mình. Một số người nói rằng đó là cách mà nó cần phải thế. Rốt cục thì các giảng viên đang nắm giữ những kiến thức mà sinh viên không có. Trong chừng mực điều này còn đúng, nó biến sinh viên trở thành khách hàng. Bởi vì chừng nào họ còn sử dụng

những dịch vụ chuyên môn do các giảng viên cung cấp, cũng giống như dịch vụ của bác sỹ hay luật sư, họ phải tuân theo các chỉ dẫn của các giảng viên đó. Ngược lại, các giảng viên cũng phải chú ý lắng nghe sinh viên bày tỏ về mức độ hài lòng của mình với các dịch vụ do họ cung cấp.

Các trường đại học còn có các khách hàng khác nữa. Phụ huynh là khách hàng khi họ trả học phí cho con cái mình. Các công ty là khách hàng của các trường kinh doanh khi họ trả tiền học phí cho các nhân viên của mình đến học ở các trường đó, hay khi họ trả cho trường để thuê tổ chức các chương trình học đặc biệt cho mình. Chính phủ là khách hàng khi họ trả học bổng. Chính phủ còn là khách hàng từ một khía cạnh khác khi họ đặt các trường đại học thực hiện các chương trình nghiên cứu cho mình.

Một nhóm khách hàng rất quan trọng khác là nhóm các nhà tài trợ. Các nhà tài trợ mà là khách hàng ư? Đúng như vậy. Họ tìm kiếm sự tự thỏa mãn, uy tín hay các cơ hội gọt giũa thế hệ tương lai theo ý mình để đổi lấy sự đóng góp về tiền bạc. Nhìn nhận những nhà tài trợ như khách hàng khiến các trường cần phải dừng lại để suy nghĩ. Thường thì một chiến dịch huy động tiền đóng góp quỹ của một trường bắt đầu bằng một danh sách các mục tiêu hàng đầu và người ta cố gắng thuyết phục các nhà tài trợ cấp vốn để thực hiện chúng. Đó không phải là lắng nghe khách hàng. Cũng như tất cả các khách hàng khác, các nhà tài trợ có thể tự do trong việc lựa chọn nơi kinh doanh. Có lẽ các trường sẽ cần phải quan tâm nhiều hơn tới những gì mà nhà tài trợ muốn. Việc hỏi các nhà tài trợ xem họ muốn chi tiền vào việc gì có thể sẽ giúp xây dựng được mối quan hệ tốt hơn.

Nhà cung cấp của trường đại học

Nhà cung cấp của một trường đại học trước hết là các nhân viên làm việc ở đó, các giảng viên, các cán bộ và những người quản lý hành chính. Do công việc của trường đại học là phổ biến các thông tin, họ cũng nằm trong thị trường của các ý tưởng. Vì vậy, các nhà xuất bản sách giáo khoa và tạp chí cũng như các nhà cung cấp các dịch vụ thông tin điện tử (như Lexis/Nexis và WestLaw) đều được coi là nhà cung cấp cho các trường đại học.

Đối thủ cạnh tranh của trường đại học

Các trường đại học không thiếu các đối thủ cạnh tranh: các văn phòng tiếp nhận học sinh cạnh tranh với nhau để thu hút sinh viên; các khoa trong trường cạnh tranh để nhận được tiền của chính phủ và từ các quỹ tài trợ. Các trường thậm chí còn phải đối mặt cạnh tranh với chính đội ngũ giảng dạy của mình. Ví dụ, các giáo sư của khoa kinh doanh thường giảng thêm các chương trình đào tạo quản lý cao cấp bên ngoài trường. Điều này biến họ thành các đối thủ của các trường kinh doanh khác cùng cung cấp các khóa đào tạo tương tự. Trong khi ấy, hiệu trưởng các trường và các cán bộ phát triển của mình phải cạnh tranh về các khoản tài trợ. Họ cạnh tranh không những với các trường khác mà còn với các tổ chức từ thiện, bảo tàng và các tổ chức phi lợi nhuận khác.

Về phía cung, các trường đại học cạnh tranh với nhau về nhân viên – đặc biệt là đội ngũ giáo viên và người điều hành. Đôi khi họ cũng phải cạnh tranh với các công ty tư nhân về thu hút nhân tài. Ví dụ, Giáo sư tài chính Fischer Black của Học viện Công nghệ Matsachusset (MIT) và Myron Scholé của Đại học Stanford – những người đã phát minh ra mô hình định giá

quyền chọn mang tên họ – đã từ bỏ sự nghiệp giảng dạy của mình để chuyển sang làm việc ở phố Wall.

Công nghệ cũng có khuynh hướng làm tăng cạnh tranh giữa các trường đại học. Khi dịch vụ trao đổi trực tuyến qua video trở nên tốt hơn và rẻ hơn, các lớp học tổ chức trên mạng sẽ ngày càng tăng lên. Một trường có khóa đào tạo tốt nhất về sinh học, sẽ có thể cung cấp khóa đó cho sinh viên ở khắp mọi nơi. Điều này làm cho các trường ít lệ thuộc hơn vào các giảng viên, trừ những người dạy nổi tiếng nhất.

Người bổ trợ của trường đại học

Các trường, mặc dù cạnh tranh với nhau về sinh viên và đội ngũ giáo viên, nhưng đồng thời cũng là những người bổ trợ cho nhau trước tiên trong việc tạo ra thị trường cho đào tạo đại học. Các học sinh phổ thông sẽ sẵn sàng đầu tư nhiều hơn cho việc chuẩn bị vào đại học khi họ biết rằng sẽ có nhiều trường cho họ lựa chọn. Nhiều sinh viên đại học sẽ theo đuổi học vị tiến sĩ hơn khi họ biết có nhiều trường có thể sẽ nhận họ vào làm việc.

Danh sách những người bổ trợ cho trường đại học rất dài. Trường mầm non, trường phổ thông cơ sở, trung học cơ sở và trung học đều bổ trợ cho các trường đại học. Việc giáo dục ở bậc phổ thông càng kỹ lưỡng thì càng có lợi hơn cho đào tạo đại học. Cũng giống như vậy, các ngành học đại học của một trường và các ngành học cao học của trường khác bổ trợ cho nhau. Sinh viên càng có chương trình học đại học tốt thì họ càng tiếp thu được nhiều hơn ở bậc cao học.

Các sản phẩm bổ trợ khác cho đào tạo đại học là thiết bị hỗ trợ học tập và nhà ở. Điều này giải thích vì sao phần lớn các trường giúp đỡ sinh viên của mình trong việc mua máy tính và tìm

chỗ ở ngoài ký túc xá. Do các trường thu hút sinh viên về học từ khắp nơi, họ cần giúp đỡ sinh viên trong việc mua vé máy bay đi lại – một loại sản phẩm bổ trợ khác. Khi làm tư vấn cho Công ty Salie Mae chuyên cho sinh viên vay, chúng tôi có thể áp dụng cách nhìn nhận này vào thực tế. Salie Mae đã giúp sinh viên của mình mua được các sản phẩm bổ trợ với giá rẻ hơn. Công ty đàm phán giảm giá đặc biệt vé máy bay cho sinh viên trên các chuyến bay của hãng hàng không Northwest, hay mua sách giáo trình.

Dịch vụ khách sạn địa phương là một sản phẩm bổ trợ quan trọng cho các trường kinh doanh cung cấp một số chương trình đào tạo cho những nhà quản lý kinh doanh. Nơi ở đã từng là vấn đề đối với trường quản lý Kellog do có quá ít phòng khách sạn chất lượng cao ở vùng Evanston, bang Illinois. Do vậy, Kellog đã xây dựng hẳn một khu nhà ở dành riêng phục vụ cho các khóa học quản lý cao cấp.

Các hoạt động văn hóa và cơ sở vật chất giúp cho trường đại học có sức hút hơn đối với sinh viên. Về điểm này, các trường ở New York và Boston có nhiều ưu thế hơn so với các trường ở Palo Alto và Princeton. Còn rất nhiều những nhà bổ trợ khác nữa cho trường đại học – như cửa hàng photocopy mở cửa 24/24 giờ, quán cà phê, cửa hàng tiện ích, v.v... Các hoạt động kinh doanh này thường được bố trí gần khu ký túc xá sinh viên.

Chắc chắn là còn rất nhiều điều nữa có thể nói về Mạng giá trị của một trường đại học. Nhưng điều quan trọng hơn là việc vẽ ra Mạng giá trị cho doanh nghiệp sẽ giúp bạn có một bài tập hết sức bổ ích. Bạn có thể đã biết rất rõ từ trong nội bộ doanh nghiệp của mình. Việc xây dựng Mạng giá trị đòi hỏi bạn phải hiểu được vấn đề trên quan điểm của khách hàng và nhà cung

cấp. Điều này có nghĩa là bạn buộc phải có cái nhìn về doanh nghiệp của mình cả từ bên ngoài nữa.

Triển vọng đa chiều

Cho đến giờ chúng ta mới chỉ lướt trên Mạng giá trị từ điểm xuất phát. Bạn đặt mình vào giữa và nhìn ra xung quanh để thấy được khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và người bổ trợ. Tất nhiên đây chưa phải là toàn bộ cuộc chơi. Vẫn còn có khách hàng của khách hàng của bạn, nhà cung cấp của nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh của đối thủ cạnh tranh, người bổ trợ của người bổ trợ và danh sách cứ như vậy mà dài ra mãi. Ví dụ, người tuyển dụng đến trường đại học tuyển sinh viên mới tốt nghiệp là khách hàng của khách hàng của trường đại học.

Bạn có thể sẽ cố vẽ một Mạng giá trị mở rộng để thể hiện được mối quan hệ được mở rộng này, nhưng nó sẽ nhanh chóng trở thành một mớ bòng bong. Có một cách tốt hơn là vẽ ra nhiều mạng. Hãy vẽ Mạng giá trị riêng cho từng Người chơi: cho khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và người bổ trợ của mình, và có thể sẽ cho đối tượng nằm xa bạn hơn nữa. Ví dụ, việc vẽ Mạng giá trị khách hàng của bạn có thể giúp bạn tìm được cách tăng cầu cho các sản phẩm mà khách hàng của bạn bán. Giúp đỡ khách hàng của bạn cũng là giúp chính bạn.

4. Đóng nhiều vai

Thế giới là một sân khấu lớn.

Cả đàn ông lẫn đàn bà đều là người chơi;

Họ liên tục vào và ra sân khấu;

Và một người đồng thời đóng nhiều vai…

- Shakespeare, As you like it -

Mọi người đều đóng nhiều vai trong trò chơi kinh doanh. Điều này làm cho cuộc chơi trở nên phức tạp hơn rất nhiều.

Đôi khi bạn thấy một người nào đó đang đóng một vai và không chắc người đó còn đóng những vai nào nữa hay không. Có lúc, bạn lại không thể xác định được một người giữ một vai trò cụ thể nào cho đến khi phát hiện ra rằng đó là bởi vì người đó đóng nhiều vai cùng lúc. Mạng giá trị giúp bạn nhìn vấn đề rõ hơn trong mớ bòng bong này.

Chúng ta đã từng thấy những ví dụ về việc một số người chơi có thể đóng nhiều hơn một vai trong mạng giá trị. Trên quan điểm của hãng hàng không American Airlines, hãng hàng không Delta vừa là đối thủ cạnh tranh, vừa là người bổ trợ. American và Delta cạnh trạnh về hành khách, điểm đỗ và các cửa ra vào ở sân bay. Nhưng hai hãng bổ trợ cho nhau khi cùng đặt hàng để Boeing chế tạo những chiếc máy bay mới. Đối với American, sẽ là sai lầm nếu chỉ nhìn nhận Delta chỉ là đối thủ cạnh tranh hay chỉ là người bổ trợ – bởi vì ở đây Delta đóng cả hai vai.

Việc một người chơi luôn đóng nhiều vai cùng lúc trong mạng giá trị đã trở thành tiêu chuẩn. Các chuyên gia chiến lược Gary Hamel và C.K. Prahalad đã từng đưa ra ví dụ trong cuốn Cạnh tranh cho tương lai: “Bất kỳ lúc nào, AT&T cũng có thể coi Motorola như nhà cung cấp, người mua, đối thủ cạnh tranh, hay đối tác của mình.” Sẽ không còn lâu nữa, đến lúc các công ty điện lực sử dụng các đường dây của mình để truyền đi âm thanh và dữ liệu cùng với điện năng. Khi đó, họ sẽ là các đối thủ cạnh tranh của các công ty điện thoại.

Nhưng điều đó không làm cho Công ty điện thoại Southern New England và Công ty điện lực Northeast Utilities thôi đóng vai trò là những người bổ trợ cho nhau như hiện nay: Họ đặt các đường dây điện thoại và đường dây điện trên cùng một hệ thống cột và điều này cho phép cả hai bên tiết kiệm được chi phí.

Trong lĩnh vực phi lợi nhuận, Bảo tàng Nghệ thuật Đương đại (MOMA) và Bảo tàng Guggenheim ở New York cạnh tranh về khách thăm quan, số thành viên và các họa sĩ cũng như các bức vẽ và nguồn tài trợ. Nhưng cũng như vậy, ở đây không phải chỉ có cạnh tranh. Khả năng được lựa chọn để thăm quan nhiều bảo tàng trong kỳ nghỉ cuối tuần sẽ giúp thu hút nhiều người đến New York. Như vậy, Bảo tàng Guggenheim vừa là người bổ trợ, vừa là đối thủ cạnh tranh đối với MOMA. Các bảo tàng còn có thể phát hành các thẻ thăm quan chung cho khách vào dịp cuối tuần, một hoạt động được áp dụng rất nhiều ở các thành phố châu Âu.

Vẫn còn nữa. Bảo tàng Guggenheim có thể thuê tranh từ MOMA hay cho MOMA thuê tranh của mình để tổ chức các buổi triển lãm đặc biệt. Tóm lại Bảo tàng Guggeheim trở thành khách hàng, nhà cung cấp cũng như người bổ trợ và đối thủ cạnh tranh của MOMA.

Vị trí trong Mạng giá trị chỉ đơn thuần thể hiện vai trò chính mà một người nào đó đóng và cùng một người có thể giữ đồng thời nhiều vai. Sẽ là phản tác dụng nếu phân vai cho một người nào đó chỉ là khách hàng hay nhà cung cấp hay chỉ là đối thủ cạnh tranh hay người bổ trợ.

Vừa thiện vừa ác

Mọi người quá quen với việc nhìn nhận thế giới kinh doanh như một cuộc chiến ngay cả khi những người chơi khác đồng thời vừa là người bổ trợ, vừa là đối thủ cạnh tranh. Họ luôn có khuynh hướng ngay từ đầu nhìn nhận đó chỉ là những đối thủ cạnh tranh và cần phải chiến đấu chống lại. Họ chỉ tập trung vào mặt xấu mà bỏ qua những mặt tốt.

Vào đầu những năm 1980, khi doanh thu bán các đầu video tăng mạnh, các xưởng phim đã nghĩ rằng mọi người có thể sẽ không đến rạp xem phim nữa nếu họ biết rằng sắp tới họ có thể thuê lại hay mua phim này. Mặc dù các xưởng phim vẫn có thể kiếm được tiền từ việc cho thuê hay bán băng video, song ngành kinh doanh này có thể gây ảnh hưởng lớn đến lợi nhuận của phim màn ảnh rộng (chiếu tại rạp). Cuối cùng họ sẽ chịu thiệt thòi hơn so với trước đó. Do vậy, các xưởng phim định giá các phim của mình ở mức khá cao sao cho các cửa hàng cho thuê chỉ có khả năng mua được một vài bản sao cho mỗi phim. Gần như không có phim nào được bán trực tiếp cho người tiêu dùng.

Sự lo lắng của các hãng phim về ảnh hưởng trên là có cơ sở. Thực tế, một số người đã không đi xem phim ở rạp, chấp nhận đợi đến khi xuất hiện các băng video trên thị trường. Nhưng ở đây, tác động bổ trợ còn mạnh hơn rất nhiều. Sự thành công của các phim chiếu ở rạp sẽ kích thích mọi người thuê hay mua băng video. Những người yêu thích các bộ phim có thể tự mình mua hay thuê phim đó để xem lại, hoặc khuyên những người bỏ lỡ cơ hội xem ở rạp tìm mua băng video để xem.

Nhưng rồi khi các xưởng phim đã vào cuộc, họ bắt đầu chào bán rộng rãi các băng video với giá chưa đến 20 USD thay vì chỉ bán cho các cửa hàng cho thuê với giá 69,95 USD. Kết quả là thị

trường chung cho cả phim ở rạp, băng video cho thuê và băng video bán nhiều hơn rất nhiều so với trước khi có đầu video. Năm 1980, doanh thu từ phim ảnh ở rạp là 2,1 tỉ USD, trong khi kinh doanh băng hình xem tại gia đình mang lại thêm doanh thu 280 triệu USD nữa. Tới năm 1995, doanh thu từ phim chiếu ở rạp là 4,9 tỷ USD, kinh doanh từ việc cho thuê và bán video thậm chí còn nhiều hơn và đạt đến 7,3 tỷ USD.

Giống như các xưởng phim lo ngại thị trường video gia đình phát triển, các cửa hàng sách truyền thống ban đầu cũng nhìn các nhà xuất bản điện tử và Internet như những đối thủ cạnh tranh. Một lần nữa, họ mới chỉ thấy có một nửa bức tranh. Điều mà các cửa hàng sách không nhận thấy là việc bán sách trong lĩnh vực này có thể thúc đẩy cầu trong lĩnh vực khác. Theo Joseph L. Dionne – Cựu Tổng giám đốc nhà xuất bản McGraw-Hill tại thời điểm đó, "Trong cả chục trường hợp khi chúng tôi đưa ra phiên bản điện tử của một ấn phẩm in... thì cầu của chính ấn phẩm in đó lại tăng lên."

Bằng cách giúp cho cả thị trường tăng trưởng, những người bán sách qua mạng Internet thời đó như BookZone đã khuyến khích cả việc bán sách theo cách truyền thống. Mặc dù đôi khi người ta mua sách từ BookZone thay vì mua trong một cửa hàng truyền thống. BookZone chỉ là một nơi mua thuận tiện về mặt thời gian (ví dụ vào lúc hai giờ sáng). Việc bán thêm sách kiểu này giúp làm cho chiếc bánh to ra, nhưng đây vẫn chưa phải là tất cả. Sách được bán còn do người ta giới thiệu cho nhau. Chỉ cần một lần bán sách có thể tạo ra phản ứng dây chuyền. Nếu khách hàng của BookZone thích đọc một cuốn sách và nói cho các bạn của mình về điều đó, những người này sẽ có thể mua cuốn sách đó ở cửa hàng sách. Hay mọi người có thể sẽ mua sách ở cửa hàng sau khi họ được xem thử sách điện

tử trên mạng Internet và cảm thấy quan tâm đến nó. Cuối cùng, nếu như mạng Internet giúp bán được nhiều sách hơn, các tác giả và các nhà xuất bản sẽ sản xuất nhiều sách hơn, điều này tốt hơn cho cả người bán và người mua.

Trong một bài báo trên tờ Publisher Weekly, bà Marry Westheimer – Chủ tịch BookZone khi đó đã đáp lại phản ứng lạnh nhạt mà bà nhận được trong hội nghị của Hiệp hội những nhà sách ở Mỹ vào năm 1995 bằng những lời như sau:

"Nếu thay vì đấu tranh một cách vô ích, những nhà sách cảm thấy bị đe dọa này có thể nhìn xuyên qua cực kia của ống kính, họ sẽ thấy rằng cái mà họ cảm nhận là cạnh tranh thực sự lại là bổ trợ. Chúng ta có thể cùng nhau tạo ra sự kích thích cho thị trường phát triển. Nếu tất cả chúng ta, từ người bán sách, nhà xuất bản, người phân phối, tác giả làm tốt công việc của mình, sẽ càng ngày càng có nhiều người mua nhiều sách hơn. Và nếu chúng ta cùng làm việc cho một mục đích, chúng ta và các độc giả – khách hàng của chúng ta sẽ hài lòng hơn rất nhiều."

Trong khi những nhà sách truyền thống chỉ nhìn thấy cạnh tranh, bà Westheimer đã nhận thấy yếu tố bổ trợ trong ngành kinh doanh sách.

Ví dụ về việc nhìn nhận những mặt tốt thành xấu có thể tìm thấy ở mọi văn phòng. Khi máy tính lần đầu tiên được trình làng, hầu hết mọi người nghĩ rằng họ sẽ bỏ được các công việc giấy tờ. Văn bản và dữ liệu được lưu trữ trên máy được xem là đối thủ cạnh tranh lớn nhất mà văn bản giấy phải đối mặt. Khắp nơi người ta nói đến những "văn phòng không cần giấy tờ". Mọi người thậm chí còn bắt đầu cảm thấy luyến tiếc các văn bản được viết ra và in ấn bằng công nghệ cũ. Nhưng thực tế diễn ra khác hẳn. Theo The Wall Street Jounal, "Mặc dù giá giấy

và việc sử dụng máy tính đều tăng, các văn phòng ước tính vẫn dùng đến 4,3 triệu tấn giấy trong năm 1995, so với 2,9 triệu tấn năm 1989. Năm 2000, dự tính con số này sẽ là 5,9 triệu tấn giấy." Điều mà máy tính thực tế đã làm là khiến cho các công việc giấy tờ trở nên dễ dàng hơn. Ngày nay, máy tính đóng vai trò bổ trợ nhiều hơn rất nhiều so với vai trò cạnh tranh với giấy.

Ngay cả khi người ta nhận ra tác dụng của sự bổ trợ, một số người vẫn coi thường nó. Citibank là ngân hàng đầu tiên giới thiệu dịch vụ máy rút tiền tự động (ATM) vào năm 1977. Khi các ngân hàng khác lắp đặt các máy ATM của mình, họ muốn Citibank gia nhập mạng lưới của họ. Điều này sẽ làm cho thẻ ATM của mỗi ngân hàng có giá trị hơn nhiều. Khi các ngân hàng chơi trong một mạng chung, mỗi máy ATM sẽ bổ trợ cho tất cả các máy khác. Nhưng Citibank đã từ chối. Họ không muốn làm bất cứ điều gì để giúp đối thủ cạnh tranh của họ. Đồng thời không muốn làm điều gì có lợi nếu việc đó cũng có thể có hại. Quyết định này mang lại thiệt hại cho chính các khách hàng của Citibank. Dần dần, các mạng lưới khác trở thành các mạng dẫn đầu cả trong nước và quốc tế, và khách hàng của Citibank bắt đầu rời đi. Việc tiếp cận hạn chế đối với ATM đã làm giảm thị phần của Citibank. Citibank rốt cục đã tỉnh ngộ. Năm 1991, ngân hàng này thay đổi chiến lược của mình và gia nhập vào các mạng lưới khác.

Tất nhiên, một người chơi có thể khởi đầu là một người tốt, nhưng sau đó lại trở thành người xấu. Truyền hình cáp khi mới xuất hiện đã bổ trợ cho hệ thống mạng lưới các trạm truyền hình phát sóng bằng cách mở rộng đến những vùng phủ sóng yếu. Tuy nhiên theo thời gian, các công ty truyền hình phát qua cáp bắt đầu phát nhiều chương trình tương tự như các chương trình phát sóng, trong số đó có HBO, CNN, MTV,

Nickelodeon, Nashville, Home Shopping, Network và nhiều chương trình khác nữa. Thậm chí cả những người nằm trong vùng phủ sóng mạnh cũng bắt đầu ký hợp đồng sử dụng truyền hình cáp. Do người xem chuyển sang xem các chương trình truyền hình cáp thay vì xem các chương trình truyền hình phát sóng. Truyền hình cáp dần chuyển thành đối thủ cạnh tranh thay vì là người bổ trợ cho truyền hình phát sóng.

Tại sao người ta lại hay có xu hướng chỉ nhìn thấy mặt xấu mà bỏ qua mặt tốt? Đó chính là bởi quan niệm coi thương trường như chiến trường, mọi thứ là cạnh tranh chứ không phải bổ trợ. Quan điểm này dẫn đến cách nhìn nhận rằng, một khi khách hàng mua sản phẩm của một ai đó thì họ sẽ ít có khả năng mua sản phẩm của bạn hơn. Hay khi nhà cung cấp đã cung cấp nguồn lực cho một người khác, họ sẽ có ít khả năng cung cấp cho bạn hơn. Tất cả đó là cạnh tranh.

Có thể quan niệm này còn xuất phát từ cách nhìn nhận rằng cuộc sống luôn bao gồm những đánh đổi. Không ai có thể có tất cả. Với một số tiền có hạn, thời gian có hạn và nguồn lực có hạn, người ta buộc phải lựa chọn. Khách hàng và nhà cung cấp phải lựa chọn giữa bạn và đối thủ cạnh tranh của bạn, chứ không thể là cả hai.

Điều này không phải lúc nào cũng đúng. Quan niệm đánh đổi đã không tính đến các sản phẩm bổ trợ. Việc mua một sản phẩm bổ trợ sẽ khiến khách hàng dễ mua cả sản phẩm của bạn. Nghĩa là cả hai, chứ không phải chỉ cái này hoặc cái kia. Hay khi một nhà cung cấp cung cấp nguồn lực cho một người bổ trợ, họ cũng sẽ dễ cung cấp cả cho bạn nữa. Một lần nữa lại là cả hai, chứ không phải chỉ cái này hay cái kia.

Để giúp nhận biết được cả cái tốt và cái xấu, cần suy nghĩ cả bổ trợ chứ không phải chỉ cạnh tranh.

VỪA THIỆN VỪA ÁC

Có một khuynh hướng nhìn nhận mỗi người chơi mới như một sự đe dọa cạnh tranh.

Nhưng có rất nhiều người chơi vừa bổ trợ cho bạn lại vừa cạnhtranh với bạn.

Hãy tìm kiếm các cơ hội bổ trợ cũng như những thách thức cạnh tranh.

Tạo ra thị trường

Việc người chơi có thể đồng thời là cả đối thủ cạnh tranh và người bổ trợ giải thích một điều dễ bị coi là hành vi bất thường. Thoạt nhìn, người ta thấy có vẻ như rất vô lý khi các doanh nghiệp cạnh tranh thường lại hay nằm cạnh nhau: hệ thống cửa hàng bán kim cương dọc theo phố 47 ở New York; các cửa hàng tranh ở SoHo; các cửa hàng sách cổ ở London; các rạp chiếu bóng ở Westwood, Los Angeles và các đại lý bán xe hơi trên cùng một đoạn đường. Ở Brussels, các cửa hàng đồ cổ nối nhau trên khắp quảng trường Grand Sablon.

Liệu các cửa hàng đồ cổ có nên chuyển ra khỏi Brussels đến các vùng ngoại ô để mỗi cửa hàng có thị trường riêng của mình? Khi ấy sẽ ít có cạnh tranh trực tiếp về giá cả hơn vì khách hàng khó có thể so sánh được giá cả. Nhưng mặt khác, cửa hàng siêu thị Wal-Mart không nằm gần Kmart, và Pearle Vision không phủ bóng của mình lên LansCrafters, các cửa hàng cà phê hay hiệu giặt là nói chung cũng không tập trung một chỗ.

Nhưng đây là cách suy nghĩ chỉ nhìn nhận các cửa hàng đồ cổ ở Brussels như những đối thủ cạnh tranh. Bằng cách bố trí các cửa hàng đồ cổ cạnh nhau, chúng sẽ bổ trợ lẫn nhau. Thay vì lựa chọn chỉ một cửa hàng để đi mua sắm – có thể chọn sai – người mua sắm có thể đến Quảng trường Grand Sablon để đảo qua tất cả các cửa hàng ở đó và lựa chọn trên cơ sở có đủ thông tin. Vì điều này thuận tiện hơn rất nhiều nên mọi người sẽ thích đi mua hàng ở Quảng trường hơn. Người mua hàng cũng yên tâm hơn về chất lượng hàng hóa vì một cửa hàng bán đồ chất lượng thấp và giá cao sẽ không thể tồn tại được lâu nếu như đối thủ cạnh tranh tốt hơn nằm ngay bên cạnh. Hơn nữa, khách hàng sẽ sẵn sàng mua một chiếc bàn trong một cửa hàng hơn nếu như họ tìm thấy những cái ghế tốt phù hợp với chiếc bàn đó ngay ở những cửa hàng bên cạnh. Việc giúp khách hàng tìm thấy chỗ bán ghế giúp chiếc bàn được bán dễ dàng hơn và ngược lại. Như vậy bằng cách nằm cạnh nhau, các cửa hàng đồ cổ – mặc dù cạnh tranh nhau trong việc chia sẻ thị phần – vẫn là những người bổ trợ đắc lực cho nhau trong việc tạo nên thị trường.

Trong một số trường hợp, hiệu ứng co cụm giúp tạo ra một thị trường lớn hơn cho cả nhà cung cấp cũng như người tiêu dùng. Đây là trường hợp của các buổi biểu diễn nghệ thuật bên trong nhà và ngoài phố Broadway, New York. Về phía khách hàng, nhiều chương trình biểu diễn đã giúp lôi kéo đông hơn người xem vào thành phố, mặc dù các buổi biểu diễn cạnh tranh với nhau trên chính số khán giả đó. Việc tập trung các buổi biểu diễn gần nhau tạo ra một đám đông lớn cũng khiến cho việc thu hút nhiều nhà cung cấp trở nên dễ dàng hơn. Nhạc thính phòng có thể chia sẻ sân khấu với nhạc giao hưởng. Rạp hát có thể chia sẻ cùng sàn nhảy. Các nhạc công chơi giao hưởng có

thể biểu diễn trong các vở opera và các buổi nhạc hội. Người thiết kế phục trang cho rạp hát vừa làm việc cho nhà hát opera vừa làm cho sàn nhảy. Người thiết kế và điều khiển ánh sáng có thể làm việc ở cả nhà hát, rạp opera, các buổi hòa nhạc và sàn nhảy. Các đạo diễn có thể lựa chọn các diễn viên nam nữ ở bên ngoài Broadway.

Dù là cửa hàng bán kim cương, hay hiệu bán tranh, cửa hàng sách cổ, rạp chiếu bóng, đại lý bán xe hơi, cửa hàng đồ cổ hay nơi biểu diễn ca nhạc, khi các hoạt động tương tự tập trung cùng nhau, chúng sẽ tạo ra sự bổ trợ lẫn nhau để cùng phát triển thị trường. Ngay cả khi đôi lúc điều đó cũng có nghĩa là có nhiều cạnh tranh hơn trong việc phân chia thị phần.

Các cửa hàng đồ chơi Toys“R”Us dường như đi theo chiến lược ngược lại, tức là dựa vào mua sắm theo địa điểm. Các cửa hàng này thông thường được bố trí ở những khu vực thuê mặt bằng rẻ, cách xa các đường lớn và không nằm bên cạnh những cửa hàng khác. Khách hàng đến cửa hàng Toys“R”Us bởi vì họ chủ định mua hàng ở chính cửa hàng này. Có phải Toys“R”Us đã làm đúng? Chúng tôi không định đưa ra lời khuyên rằng các cửa hàng Toys“R”Us cần phải được bố trí ở gần các cửa hàng đồ chơi khác, nhưng có lẽ cửa hàng ăn McDonand’s hay khu vui chơi Discovery (khu dành cho trẻ em có người trông nom) trong khu vực cửa hàng có thể làm các cửa hàng Toys“R”Us trở nên hấp dẫn hơn. Khi đó, khách hàng đến khu vui chơi giải trí Discovery để kỷ niệm ngày sinh nhật giờ đây có thể đi qua và ghé vào khu vực bán đồ chơi. Thật là tiện lợi làm sao. Và tạo sao lại không ăn một chiếc BigMac của cửa hàng McDonald’s trong khi đang ở đó?

HÒA BÌNH VÀ CHIẾN TRANH

Các công ty sẽ:

• Bổ trợ lẫn nhau khi cùng tạo ra thị trường.

• Cạnh tranh lẫn nhau khi phân chia thị trường.

Cho đến đây thì tất cả đều là những người bổ trợ lẫn nhau. Nhưng vấn đề đối với cửa hàng Toys“R”Us là khi bố mẹ để lại con em mình ở khu vui chơi Discovery hay ở cửa hàng McDonald’s, họ ít bị con em mình nài mua thêm đồ chơi hơn. Do vậy, khu vui chơi giải trí Discovery và cửa hàng McDonald’s là người bổ trợ khi đóng vai trò thu hút khách hàng đến với cửa hàng, nhưng trở thành đối thủ cạnh tranh khi khách hàng quyết định mua gì. Chúng tôi không biết hiệu ứng nào cao hơn, nhưng với hơn 500 cửa hàng đang hoạt động, chắc hẳn Toys“R”Us có thể đã rút ra nhiều kinh nghiệm cho mình. Thực tế, Toys“R”Us còn có khả năng học hỏi được từ chính hoạt động của mình ở nước ngoài. Ví dụ ở Nhật Bản, Toys“R”Us đã hợp sức cùng với McDonald’s và Blockbuster Video để xây dựng các khu phố buôn bán dành riêng cho các gia đình đi mua sắm.

Một người chơi không tránh khỏi

Một ví dụ đặc biệt về một người chơi đóng nhiều vai trò trong Mạng giá trị là Chính phủ, kể cả Chính phủ Liên bang và Chính quyền bang. Tùy vào việc bạn xem xét Chính phủ theo khía cạnh nào, họ có thể xuất hiện với tất cả các vai trò từ người tiêu dùng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh đến người bổ trợ. Ngoài ra, Chính phủ còn có một vai trò ngầm rất quan trọng.

Khi mua hàng hóa và dịch vụ, Chính phủ là người tiêu dùng giống như những người tiêu dùng khác nhưng lớn hơn nhiều. Trong vai trò là người tiêu dùng, Chính phủ đặt làm đường xá, cầu phà, nhà ở và cơ quan công quyền. Họ mua các dịch vụ y tế

và giáo dục, mua khí tài quân sự với số lượng lớn. Chính phủ cũng còn là nhà cung cấp khi họ bán quyền khai thác dầu khí và tài nguyên, quyền khai thác gỗ ở rừng và quyền sử dụng dải phát sóng cũng như nhiều thứ khác nữa.

Khi người dân đóng thuế, họ sẽ còn ít tiền hơn để mua hàng hóa và dịch vụ. Bằng cách đó, Chính phủ cạnh tranh với các doanh nghiệp tư nhân để thu tiền của dân. Phải thừa nhận rằng sự cạnh tranh chỉ là một chiều bởi vì việc trả thuế là nghĩa vụ của người dân. Tương tự như vậy, khi Chính phủ vay vốn, họ cạnh tranh với các công ty trong việc thu hút vốn. Các trường công cạnh tranh với các trường tư. Dịch vụ Bưu chính của Mỹ cạnh tranh với Dịch vụ Chuyển phát nhanh Liên bang (Federal Express). Là người sử dụng nguồn nhân lực lớn nhất quốc gia, Chính phủ còn cạnh tranh với các công ty tư nhân trong việc thuê nhân công.

Trong khi đó, Chính phủ phục vụ cho mỗi doanh nghiệp như một người bổ trợ bằng cách cung cấp hạ tầng cơ sở và đặt hàng dân dụng. Và cũng hiển nhiên rằng mỗi một doanh nghiệp phụ thuộc vào Chính phủ để có được những thứ như an ninh và bảo hiểm tài sản, hệ thống giao thông vận tải, tòa án dân sự, sự ổn định của đồng tiền, v.v... Thiếu những thứ đó, không ai có thể kinh doanh được.

Với các vai trò như người tiêu dùng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và người bổ trợ, Chính phủ có quyền làm luật và đưa ra các quy định để điều hành các giao dịch giữa những người chơi. Chúng tôi sẽ nói nhiều về vai trò ngầm của Chính phủ như một người làm luật ở trong chương về Quy tắc.

5. Bạn hay thù

Hãy giữ những người bạn của anh gần bên mình, nhưng hãy giữ kẻ thù của anh còn gần hơn nữa

- Michael Corleone, Bố già, phần II -

Trong cuộc chơi kinh doanh, ai là bạn và ai là thù? Điều này tưởng như là một câu hỏi đơn giản. Bạn có ba nhóm bạn và một nhóm thù, có đúng vậy không? Khách hàng, nhà cung cấp và người bổ trợ là những người bạn, trong khi đối thủ cạnh tranh rõ ràng không phải bạn.

Trên thực tế, chúng tôi biết rằng điều này có thể không hoàn toàn đúng. Theo trực giác, mọi người đều hiểu rằng dọc theo chiều đứng của Mạng giá trị có một sự pha trộn giữa cạnh tranh và hợp tác. Là hợp tác khi nhà cung cấp, các công ty và khách hàng cùng nhau tạo ra giá trị. Nhưng khi cái bánh cần phải chia nhỏ thì khách hàng gây áp lực để giảm giá và nhà cung cấp cũng đòi phần của mình. Do vậy sẽ là cạnh tranh khi đến lúc phải chia bánh. Trong các bài tập tình huống được xem xét trong cuốn sách này, bạn sẽ thấy đồng thời cả những yếu tố cạnh tranh và hợp tác. Tranh-hợp là từ mô tả đúng đắn nhất quan hệ của bạn với khách hàng và nhà cung cấp của bạn.

Thế còn theo phương nằm ngang? Ai là bạn và ai là thù của bạn ở đây? Bạn sẽ vui mừng khi người bổ trợ vào chơi, và nói chung bạn sẽ vui hơn nếu đối thủ cạnh tranh đứng ngoài. Như vậy, có phải người bổ trợ là bạn và đối thủ cạnh tranh là thù? Nói chung là đúng. Nhưng, một lần nữa, đây chưa phải là bức tranh toàn cảnh.

Khi người bổ trợ tham gia cuộc chơi, chiếc bánh sẽ lớn lên. Đó là sự cùng thắng. Nhưng khi ấy sẽ có cuộc kéo co giữa bạn với người bổ trợ của bạn về chuyện ai là người được lợi nhiều hơn.

Nếu người bổ trợ được nhận ít hơn từ chiếc bánh, bạn sẽ được nhận nhiều hơn, và ngược lại.

Cuộc chiến cam go giữa những người bổ trợ này đã được minh chứng trong ngành kinh doanh máy tính. Các nhà sản xuất phần cứng bổ trợ cho Microsoft, việc Compaq và Dell tham gia vào thị trường máy tính cá nhân tương thích với máy IBM đã mang lại lợi ích cho công ty này. Nhưng Microsoft thậm chí còn được lợi nhiều hơn mỗi khi Compaq và Dell bắt đầu cuộc chiến về giá. Khi giá phần cứng giảm xuống, sẽ nhiều người mua máy tính hơn, điều này dẫn đến phần mềm cũng bán chạy hơn. Và thế là Microsoft chiến thắng. Thậm chí những người đáng lẽ mua máy tính với giá cũ đắt hơn, thì cũng tiết kiệm được nhiều tiền hơn để mua phần mềm. Microsoft lại một nữa chiến thắng. Người bổ trợ có thể là bạn của bạn, nhưng bạn sẽ không phản đối nếu họ bị thiệt hại chút ít. Sự thua thiệt của họ là lợi ích của bạn.

Trong thực tế, khi những người bổ trợ của bạn quá thành công thì có thể chẳng bớt lại cho bạn là bao trong chiếc bánh, nếu có. Trước kia, đối với các dịch vụ trực tuyến, sản phẩm bổ trợ quan trọng là dịch vụ điện thoại địa phương. Nếu cước điện thoại đắt, dịch vụ trực tuyến buộc phải bù đắp bằng mức giá thấp hơn, có thể với giá thấp đến mức mà các dịch vụ trực tuyến hầu như không còn lợi nhuận cho mình. Đây là nguyên nhân chính tại sao các dịch vụ trực tuyến đã không phát triển mạnh mẽ ở Nhật Bản nơi tập đoàn NTT thống trị cả thị trường điện thoại và tính phí cao đối với các cuộc gọi nội hạt. Ngược lại, ở phần lớn các vùng trong nước Mỹ, các cuộc gọi nội hạt không tính theo thời gian, và điều này được coi như tiếp thêm nhiên liệu cho American Online, CompuServe và vô số các nhà cung cấp

truy cập Internet để bùng nổ tăng trưởng. Như vậy, thì các sản phẩm bổ trợ giá rẻ mới chính là bạn của bạn.

Thế còn đối thủ cạnh tranh thì sao? Chắc chắn ít nhất là quan hệ đã rõ ràng ở đây. Người thích ứng nhất được với hoàn cảnh sẽ là người sống sót. Đó là chiến tranh. Phần sau của cuốn sách, chúng ta sẽ thấy Nintendo làm thế nào để chinh phục tất cả các đối thủ và trở thành gã khổng lồ trong trong ngành kinh doanh trò chơi điện tử trên video. Chúng ta cũng sẽ thấy NutraSweet đã chơi một cuộc chiến như thế nào ở châu u để xác lập nên một tiền lệ rất có giá trị. Tuy nhiên, nếu chỉ cho rằng đây luôn luôn là cuộc chiến với các đối thủ cạnh tranh thì chúng ta đã quá đơn giản hóa vấn đề.

Đôi khi cách tiếp cận thắng - thua dẫn đến một chiến thắng phải trả giá quá đắt. Thắng - thua cuối cùng sẽ trở thành cùng thua. Một ví dụ cổ điển là việc cắt giảm giá để giành thị phần. Các đối thủ cạnh tranh sẽ giảm giá theo để cạnh tranh với bạn. Kết quả là tất các bên đều có mức lợi nhuận thấp hơn.

Một vấn đề khác trong cuộc chiến với đối thủ cạnh tranh là không dễ tiêu diệt họ. Thông thường bạn chỉ thành công trong việc làm họ bị thương, và con thú nguy hiểm nhất là con thú bị thương. Bây giờ bạn đã bị giảm lợi nhuận, đối thủ cạnh tranh của bạn còn rất ít để mất và mỗi nguyên nhân đều khiến cho cuộc chiến trở nên quyết liệt hơn.

Cách thức tốt nhất là tìm ra các cơ hội cùng thắng với đối thủ cạnh tranh.

Cơ hội để bạn và đối thủ cạnh tranh cùng thắng liệu có phải là thực tế không? Mọi người đều nói về sự hợp tác trong nội bộ công ty như làm việc theo nhóm và chia sẻ thông tin. Nhưng

khi bước ra bên ngoài, người ta cho rằng sẽ là quá ngây thơ khi để đối thủ chiến thắng. Nhưng vấn đề không phải ai là người chiến thắng, mà cuối cùng quan trọng là bạn có đạt được mục tiêu hay không, có giảm được thiệt hại giữa các bên hay không. Chiến thắng không phải là tất cả, có thể hợp tác mới mang lại lợi ích.

Mặc dù khó mà quen được với ý nghĩ này, nhưng bạn vẫn phải công nhận rằng đôi khi cách tốt nhất là để người khác cùng có lợi, kể cả đối thủ cạnh tranh. Chúng ta đã thấy những ví dụ khi các công ty lúc đầu được xem là đối thủ cạnh tranh, về sau cho thấy họ còn là người bổ trợ nữa. Một khi các công ty này còn thành công với vai trò bổ trợ lẫn nhau, họ rõ ràng còn mang lại lợi ích cho nhau.

Nhưng cũng có những lúc chiến lược tốt nhất là để đối thủ cạnh tranh thắng trong chính vai trò là đối thủ cạnh tranh. Trong phần còn lại của cuốn sách, chúng ta sẽ thấy nhiều trường hợp khi việc một công ty giảm giá để loại bỏ đối thủ cạnh tranh có thể dễ dẫn đến thiệt hại cho chính công ty đó. Chúng tôi sẽ giới thiệu cách để đạt được hiệu quả cùng thắng, hòng tránh các cuộc cạnh tranh hủy diệt lẫn nhau trong các phần tiếp, chúng tôi sẽ chỉ ra:

1. Việc tham gia cạnh tranh đấu giá có thể quay lại làm hại chính bạn, và gợi ý cho bạn một cách thức tốt hơn để cạnh tranh;

2. Các chương trình dành cho khách hàng trung thành đã giúp các bên tránh rơi vào bẫy của cuộc chiến giá cả như thế nào;

3. Chúng ta sẽ xem xét bằng cách nào các quy tắc như các điều khoản Khớp theo giá cạnh tranh làm thay đổi bản chất của

cạnh tranh;

4. Bằng cách nào có thể tạo ra được ảnh hưởng tác động lên sự cảm nhận để điều chỉnh các phản ứng cạnh tranh sao cho tất cả mọi người cùng có lợi;

5. Thậm chí sẽ phát hiện ra những tình huống khi cần để cho đối thủ cạnh tranh trở nên phát đạt, thậm chí ngay cả khi điều đó có nghĩa là chấp nhận lợi nhuận của mình thấp hơn. Một trường hợp loại này là khi một đối thủ mới gia nhập thị trường để cho các công ty lớn phần bánh đủ to sao cho các công ty kia nghĩ rằng để kẻ mới đến sống còn tốt hơn là gây chiến với nó. Một đối thủ cạnh tranh đang phát đạt thường ít nguy hiểm hơn một đối thủ tuyệt vọng.

Julius Caesar đã nói:

Hãy cho những người đàn ông béo đi theo ta

- Shakespeare, Julius Caesar -

Mặc dù vậy, chọn giải pháp quay lưng lại để mặc đối thủ vẫn không phải là một ý tưởng tốt. Chúng ta biết rõ rằng tất cả các đối thủ cạnh tranh sẽ rất hài lòng dùng bữa trưa cùng bạn nếu bạn để cho họ làm điều đó. Phương pháp cho chiến lược của chúng ta không phải là tặng các đối thủ cạnh tranh một bữa trưa miễn phí. Chúng tôi cũng không đề xuất rằng bạn tỏ ra nhường nhịn và hy vọng rằng những người khác cũng sẽ đáp lại như vậy. Đó thường là công thức cho tình huống thua - thắng. Chúng ta còn có những cách thức thông minh hơn để cạnh tranh mà không cần dựa vào kẻ khác.

Quan hệ của bạn với các đối thủ thoạt nhìn là quan hệ cạnh tranh hay quan hệ thắng - thua. Bạn sẽ thiệt hại khi họ tham gia vào cuộc chơi. Nhưng bạn cần nhìn vào điểm tích cực rằng,

một khi đối thủ cạnh tranh tham gia vào cuộc chơi, bạn hoàn toàn có thể cùng thắng với họ. Không nhất thiết lúc nào cũng chỉ có chiến tranh với các đối thủ. Ở đây có cả chiến tranh và hòa bình.

Điều này đúng cho cả bốn bên trong giản đồ Mạng giá trị. Dù đó là khách hàng, nhà cung cấp, người bổ trợ, hay đối thủ cạnh tranh, không ai có thể chỉ đóng một vai bạn hay thù. Ở đây luôn có tính hai mang trong mỗi mối quan hệ – đó là các thành tố đồng thời của hợp tác và cạnh tranh.

BẠN VÀ THÙ

Luôn tồn tại cả hai yếu tố cùng thắng và thắng - thua trong các mối quan hệ với:

• Khách hàng

• Nhà cung cấp

• Người bổ trợ

• Đối thủ cạnh tranh

Nên hãy suy nghĩ theo hướng cạnh tranh-hợp tác.

Tại thời điểm này, chúng ta có Mạng giá trị và một cách tư duy (tranh-hợp) để suy nghĩ về cuộc chơi trong kinh doanh. Chúng ta thấy một số ví dụ về một số công ty đã làm thay đổi cuộc chơi như Ford với Ford Tín dụng, Intel với ProShare, cũng như rất nhiều các ví dụ khác nữa trong các câu chuyện về sau. Nhưng chúng ta vẫn chưa có một phương pháp mang tính hệ thống nào để làm thay đổi cuộc chơi. Để phát triển một phương pháp như vậy, chúng ta sẽ quay sang lý thuyết trò chơi. Đó chính là nội dung của chương sau đây.

Chương III

LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI

Cuộc đời là một trò chơi bắt buộc

- Edwin Robinson -

Bạn hy vọng có được lợi ích thế nào trong trò chơi kinh doanh? Như chúng ta thấy, câu trả lời không phụ thuộc vào kích thước của chiếc bánh thị trường, hay dựa trên quan điểm về tính công bằng. Nó cũng không phụ thuộc vào việc bạn chơi giỏi như thế nào. Mà việc bạn nhận được lợi ích thế nào phụ thuộc vào tương quan quyền lực của bạn và người chơi khác cùng đòi chia chiếc bánh đó. Quyền lực các bên đều được xác định bởi cơ cấu của trò chơi. Lý thuyết trò chơi cho biết cách làm thế nào để lượng hóa được các quyền lực đó.

Lý thuyết trò chơi khởi đầu là một nhánh của ngành toán học ứng dụng. Cũng có thể gọi đó là khoa học về chiến lược.

Nó phân tích các tình huống, trong đó vận may của tất cả mọi người đều phụ thuộc lẫn nhau. Lý thuyết trò chơi đưa ra một cách thức có hệ thống để phát triển các chiến lược khi số phận của người này phụ thuộc vào những gì người khác làm.

Có vẻ như lý thuyết này hoàn toàn thích hợp để phân tích chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, trong lịch sử đã từng có một trở ngại ngăn cản thế giới kinh doanh nắm lấy lý thuyết này. Vấn đề là ở chỗ giới học thuật và các nhà kinh doanh có hai ngôn ngữ khác nhau – một bên nói về các đẳng thức, bên kia chỉ nói đến kinh nghiệm. Nhiều nhà kinh doanh đã từng nghe nói tới lý thuyết trò chơi nhưng nghi ngờ không biết đó có thực là một công cụ đắc lực tiềm tàng hay không. Tuy nhiên, chính các kỹ năng toán học phức tạp đã cản trở việc đưa lý thuyết vào thực tiễn. Đồng thời các tác giả của lý thuyết trò chơi cũng thường không hiểu biết nhiều lắm về thực tiễn kinh doanh, vì vậy một số điểm trong lý thuyết của họ không nắm bắt được các thực tiễn trong đó. Kinh nghiệm của chúng tôi trong lĩnh vực giảng dạy, nghiên cứu và tư vấn cho thấy đối thoại giữa các thế giới của lý thuyết trò chơi và thực tiễn kinh doanh là hoàn toàn có thể và rất có ích. Cuốn sách này, do vậy được viết chính là nhằm mục tiêu mang lý thuyết và thực tiễn đến với nhau.

Trong chương này chúng tôi sẽ giải thích những ý tưởng nền tảng của lý thuyết trò chơi. Trong các phần còn lại của cuốn sách, chúng tôi sẽ tập trung vào ứng dụng lý thuyết trò chơi trong chiến lược kinh doanh. Ở đây, chúng tôi đang cố gắng đặt nền móng và khơi gợi một cách suy nghĩ mới. Để làm được điều này, chúng tôi sử dụng một số trò chơi được đơn giản hóa và

cách điệu hóa một cách có chủ ý để minh họa cho những khái niệm mang tính cơ sở của lý thuyết trò chơi. Mặc dù chúng tôi không sử dụng toán học nhưng việc giải trình vẫn đòi hỏi phải chú ý đến khía cạnh toán học ở đây. Nếu các bạn lòng của tôi dành thời gian nghiên cứu kỹ chương này, chúng tôi cam đoan rằng bạn sẽ được đền bù xứng đáng trong các chương tiếp theo, bởi trong đó chúng tôi áp dụng các khái niệm này để phân tích và phát triển rất nhiều loại chiến lược kinh doanh khác nhau.

Tất cả đều nằm trong các quân bài. Để thấy lý thuyết trò chơi vận hành như thế nào, chúng ta hãy bắt đầu từ một trò chơi trông qua có vẻ khá đơn giản. Đó là vào một ngày nghỉ rỗi rãi ở trường Harvard. Thầy giáo Adam và 26 sinh viên theo học bậc thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) của mình cùng chơi bài với nhau. Adam giữ 26 quân bài màu đen và phát cho mỗi sinh viên một quân bài màu đỏ. Thầy Adam cảm thấy rất hứng khởi và ông hào phóng đặt ra một phần thưởng là 2.600 USD. Ông đề nghị bất kỳ ai, kể cả ông, nếu đưa ra được một cặp hai quân bài trùng – một đen, một đỏ, thì sẽ được thưởng 100 USD.

Trò chơi là như vậy. Đó là sự thương lượng dưới hình thức tự do giữa Adam và các sinh viên. Chỉ có một quy định là các sinh viên không được tập hợp với nhau để mặc cả chung như một nhóm với thầy Adam. Họ phải mặc cả riêng rẽ theo từng cá nhân. Theo bạn, cuộc thương lượng sẽ dừng lại ở đâu?

Hãy hình dung bạn là một trong các sinh viên và thầy Adam đề nghị bạn bán lại cho ông quân bài đỏ với giá 20 USD. Bạn có chấp nhận không?

Chúng tôi đã chơi trò này rất nhiều lần với các sinh viên, các nhà quản lý, các chuyên gia thị trường, những người chuyên thương lượng về lao động và các luật sư. Các phản ứng đầu tiên

của họ gần như luôn luôn giống nhau – Adam ở vị trí chiếm ưu thế hơn. Trên quan điểm của mỗi sinh viên thì Adam rõ ràng là giữ tất cả mọi quân bài. Nếu họ muốn trao đổi, họ cần phải đến chỗ Adam. Ông có độc quyền với các quân bài đen. Như vậy thì Adam chắc chắn sẽ rất có lợi khi thực hiện mặc cả.

Bây giờ thì bạn có sẵn sàng lấy 20 USD mà Adam đã đề nghị không?

Đừng quyết định nhanh quá như vậy. Vị thế của bạn mạnh hơn là bạn tưởng lúc ban đầu, do vậy hãy mạnh dạn lên và từ chối đề nghị 20 USD của Adam. Có lẽ bạn nên đề nghị lại một mức giá khác, chẳng hạn 90 USD. Đừng lo nếu Adam từ chối đề nghị ngược lại của bạn. Đừng nhượng bộ ông ấy. Ngay cả khi bạn và thầy không thỏa thuận được với nhau vụ mua bán này thì trò chơi cũng vẫn còn chưa kết thúc.

Adam đã đàm phán thành công với từng sinh viên trong số 25 người còn lại. Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo đó? Adam vẫn còn lại một quân bài đen và vẫn còn một quân bài đỏ chưa lật ra. Đó là quân bài của bạn. Để có được thương vụ cuối cùng này, Adam cần có bạn cũng như bạn cần ông ta. Bây giờ hai người ở vào hai vị trí đối xứng nhau hoàn toàn, không ai có lợi thế hơn người kia trong cuộc mặc cả tay đôi. Và 50/50 sẽ là kết quả chia cuối cùng.

Bằng cách chờ đợi, bạn có thể nhận được 50 USD cho quân bài của bạn. Bởi vì rốt cục thì mặc cả cũng dừng lại ở tỷ lệ chia 50/50 nên rất có thể Adam và bạn sẽ thỏa thuận luôn như vậy ngay từ đầu. Vì bất kỳ sinh viên nào cũng có thể áp dụng chiến lược của bạn, nên kết quả 50/50 rất có thể sẽ là kết quả chung của tất cả các cuộc mặc cả tay đôi. Khi đó trò chơi sẽ chuyển thành 26 cuộc thương lượng tay đôi riêng rẽ. Để kết thúc mỗi

cuộc thương lượng như vậy, Adam đều cần đến người sinh viên kia, không kém gì người này cần đến ông ta.

Thầy Barry khi đó quyết định sẽ thử chơi chính trò chơi đó ở New Haven. Tuy nhiên, khi đứng trước lớp, có thể thấy rõ là ông không có đủ các quân bài. Có ba quân đen bị mất. Có vẻ như đó là một sự cố không may. Barry vẫn chơi với 23 quân bài đen và chia 26 quân bài đỏ cho 26 sinh viên. Cũng như trước. Cứ mỗi quân bài đen và đỏ cùng cặp đáng giá 100 USD. Liệu lần này các cuộc thương lượng giữa Barry và các sinh viên sẽ dừng lại ở đâu? Với một chiếc bánh nhỏ hơn, liệu Barry với các sinh viên của mình có nhận được ít hơn so với Adam và các sinh viên của ông hay không?

Một lần nữa, bạn hãy đặt mình vào vị trí một người trong lớp học. Barry cũng đề nghị trả cho bạn 20 USD để bạn đưa cho ông ấy quân bài của bạn. Bạn sẽ nhận hay sẽ giữ nó lại để suy nghĩ thêm?

Nếu bạn lại áp dụng chiến lược trước thì bạn sẽ thấy ngạc nhiên. Lần này, giữ lại và chờ đợi là một ý tưởng không hay chút nào. Bởi vì trong cuộc chơi của Adam, ông có 26 quân bài, ông cần cả 26 sinh viên để khớp tất cả các quân bài với nhau. Nếu bạn từ chối đề nghị ban đầu của Adam, có thể ông ta sẽ quay lại. Tuy nhiên, trong cuộc chơi của Barry, chỉ với 23 quân bài, Barry đang chơi một trò chơi với những chiếc ghế nhạc và sẽ có 3 sinh viên bị bỏ lại. Nếu bạn không chấp nhận 20 USD và lại còn đòi đến 90 USD, Barry có thể sẽ bỏ đi và không bao giờ quay lại mặc cả với bạn nữa. Bạn sẽ kết thúc với quân bài đỏ vẫn còn trên tay và không có đồng nào trong tay cả.

Cái gì đúng với bạn thì cũng sẽ đúng với cả những người khác. Bất kỳ sinh viên nào cũng có khả năng rơi vào vị trí bị bỏ lại

nếu không chấp nhận đề nghị của Barry. Như vậy, tất cả sẽ cùng nhân nhượng. 23 sinh viên may mắn sẽ nhận được 20 USD và ba người sẽ không nhận được gì cả. Vì vậy, nếu Barry đề nghị trả 20 USD cho bạn, hãy nhận lấy ngay!

Thực ra, Barry có thể đề nghị mức ăn chia 90/10. Có ba sinh viên có khả năng không nhận được đồng nào. Họ sẵn sàng chấp nhận mức thấp hơn so với những người đòi 20 USD cho một quân bài. Dù sao thì nhận được 10 USD cũng còn hơn là không nhận được gì. Đối với Barry, 90% của 2.300 USD vẫn nhiều hơn so với một nửa của 2.600 USD với Adam.

Thiếu ba quân bài không phải là một sự cố. Barry đã có một chút thủ đoạn khôn ngoan ở đây. Đúng là ông ấy đã khiến cho chiếc bánh bé đi, nhưng ông ấy hiểu rất rõ việc bỏ đi ba quân bài sẽ làm thay đổi việc chia bánh như thế nào. Ông cũng biết rằng việc chiếm được miếng to hơn thừa sức để bù đắp thiệt hại, do cả chiếc bánh đã bị bé lại.

Chẳng lẽ đây chỉ là trò chơi với các quân bài thôi ư? Không đâu, chiến lược này đã được hãng kinh doanh trò chơi video không lồ Nintendo áp dụng. Một cách tình cờ ban đầu họ cũng là một nhà sản xuất bài lá để giải trí. Vào những năm 1988-1989, các máy chơi video của Nintendo không đủ để cung cấp cho thị trường. Nintendo đã chọn cách chơi của Barry chứ không chọn của Adam. Với một điểm khác biệt rất lớn: Hãng đã thu về khoản lợi nhuận lớn gấp nhiều lần so với cả Barry lẫn Adam. Câu chuyện của Nintendo sẽ được nói đến kỹ hơn trong chương về Giá trị gia tăng.

Vòng loại thành phố

Giải Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ (NFL) đã ghi được điểm rất cao bằng cách chơi theo kiểu của Barry trong trò chơi với các quân bài. Bằng cách cố tình hạn chế số các đội bóng tham gia vào giải đấu, NFL đã bảo đảm rằng số thành phố muốn có đội bóng luôn lớn hơn số đội bóng hiện có. Năm 1988, đội Cardinals của thành phố St. Louis đã chuyển sang Phoenix, bỏ lại St. Louis với một sân bóng đá lớn mà không có đội bóng nào. Trong nỗ lực cố lôi kéo về mình một đội bóng thay thế, St. Louis đã phải thương lượng vài lần với các đội bóng khác nhưng không đạt được kết quả. Tất cả những gì xảy ra sau đó là các thành phố bị buộc phải đưa ra những đề nghị một cách hào phóng hơn đối với các đội bóng của họ. Cuối cùng, năm 1995, St. Louis đã thuyết phục được đội Rams chuyển từ Anaheim về với họ. Bây giờ thì Los Angeles có đến hai sân vận động trống không do họ đã để mất đội bóng Raiders về tay Oakland. Khi đội Colts của Baltimore về với Indianapolis. Baltimore đã sôi sục tìm kiếm đội thay thế. Họ cho xây một sân vận động mới trị giá 200 triệu USD từ tiền huy động trong dân chúng. Cùng với đó là lời hứa về khoản tiền trả trước 75 triệu USD cho đội Browns của Cleveland trước khi đội này quyết định lấy những thảm cỏ xanh của Baltimore làm ngôi nhà mới của mình. Còn Cleveland thì sao? Tất nhiên là ở lại với một sân vận động trống trơn.

Ngày càng có nhiều đội bóng thích xử sự như những đơn vị tự do. Với sự quyến rũ của một sân vận động hiện đại trị giá 300 triệu USD và 28 triệu USD phí chuyển địa điểm, Oilers đang muốn từ bỏ Huston để về với Nashville. Khi đó bạn đoán được là gì rồi – sân vận động của Huston cũng sẽ trống rỗng. Đồng thời đội Bears của Chicago đang tính toán để chuyển sang Gary, trong khi Bucaneers của Tampa Bay có thể sẽ đi Orlando. Seahawks của Seattle đang xem xét việc rời đi, và cuối cùng đến

lượt Cardinals của Phoenix lại cũng muốn ra đi thêm một lần nữa.

Số lượng thành phố theo đuổi đội bóng thì nhiều, trong khi lượng các đội bóng thì ít. Nên đó là lý do vì sao các đội bóng có thể mặc cả hết sức dễ dàng với chính quyền các thành phố về việc sử dụng các sân vận động. Các đội bóng có tất cả quyền lực trong tay, còn các thành phố muốn có đội bóng chẳng có chút quyền lực nào. Kết quả là ngay cả các thành phố hiện đang có đội bóng cũng không hoàn toàn có lợi trong chuyện này. Năm 1992, người ta đã áng chừng tổng trợ cấp của chính quyền bang và địa phương cho chủ các đội bóng lên đến 500 triệu USD mỗi năm. Đó chỉ mới là sự bắt đầu của cuộc cạnh tranh vì các đội bóng.

Bằng cách chơi theo kiểu của Barry trong trò chơi Quân bài, NFL đã kiếm được nhiều tiền hơn, tuy nhiên họ cũng phải trả giá. Bởi vì các đội bóng trở nên ít trung thành hơn với tỉnh nhà, các cổ động viên cũng ít trung thành với đội bóng của họ hơn. Về lâu dài, điều này sẽ bất lợi cho NFL.

Chúng ta sẽ thảo luận thêm về các lý lẽ xây dựng và chống đối với thị trường thiếu cung trong chương về Giá trị gia tăng ở phần sau.

Bạn hãy nhớ đến trò chơi Quân bài mỗi khi muốn hiểu xem ai là người có quyền lực trong cuộc chơi. Chúng tôi sẽ còn nhắc đến trò chơi này vài lần nữa trong các chương tiếp sau.

1. Giá trị gia tăng

Trong trò chơi Quân bài, chúng tôi đã có thể giải thích cách làm của mình thông qua các lập luận xem ai nhận được gì. Lý thuyết trò chơi đưa ra một nguyên lý cơ bản để lý giải ai nhận

được gì trong bất kỳ tình huống nào, từ trò chơi Quân bài đến trò chơi kinh doanh và cuối cùng là trò chơi cuộc đời. Chìa khóa để hiểu được ai là người thực sự nắm quyền lực trong bất kỳ trò chơi nào được gọi là Giá trị gia tăng.

Giá trị gia tăng đo lường cái mà mỗi người chơi mang đến cho trò chơi. Đây là cách định nghĩa dễ hình dung hơn: Hãy lấy kích thước của chiếc bánh khi bạn và tất cả những người khác đang trong cuộc chơi, sau đó hãy xem xét nếu không có bạn thì những người còn lại sẽ có thể tạo ra chiếc bánh to bao nhiêu. Chênh lệch giữa kích thước của hai chiếc bánh sẽ là giá trị gia tăng của chính bạn.

(Kích thước chiếc bánh khi bạn tham gia trong trò chơi)

< trừ đi >

(Kích thước chiếc bánh khi bạn đứng ngoài trò chơi)

.....

Giá trị gia tăng của bạn

Những gì bạn nhận được từ trò chơi rất khó có thể nhiều hơn giá trị gia tăng của bạn. Bằng trực giác, bạn hiểu rằng cái bạn có thể mang ra khỏi trò chơi bị hạn chế bởi cái bạn mang vào, mà đây lại chính là giá trị gia tăng của bạn. Nếu bạn đòi phần lớn hơn, chiếc bánh để chia giữa những người khác sẽ nhỏ hơn chiếc bánh họ có thể tạo ra mà không có bạn. Chẳng có cớ gì họ lại phải đồng ý như vậy. Họ có thể nhận được nhiều hơn bằng cách giữ lại trò chơi giữa họ với nhau và bỏ bạn ra ngoài cuộc. Chính vì vậy, đừng hy vọng rằng những gì bạn nhận được sẽ nhiều hơn giá trị gia tăng bạn bỏ ra.

Hãy quay trở lại trò chơi Quân bài và xem xét nó dưới lăng kính của giá trị gia tăng. Trước hết, hãy xem trò chơi của Adam với 26 quân bài đen. Nếu không có Adam và các quân bài của ông thì cũng không có trò chơi. Như vậy, giá trị gia tăng của Adam chính là toàn bộ giá trị của trò chơi – 2.600 USD. Mỗi sinh viên sẽ có giá trị gia tăng là 100 USD bởi vì nếu không có quân bài trên tay mỗi người thì sẽ có một cặp bài không thể khớp được và do vậy sẽ mất 100 USD. Do đó, tổng giá trị gia tăng là 5.200 USD – với 2.600 USD từ Adam và 100 USD từ mỗi sinh viên trong số 26 người đó. Do đối xứng nên mỗi người sẽ có khả năng nhận về một nửa giá trị gia tăng của mình: Adam sẽ mua mỗi quân bài đỏ với giá 50 USD và sẽ bán mỗi quân bài đen của mình cũng với giá như vậy.

Trong tình huống của Barry, giá trị gia tăng cho thấy một câu chuyện khác hẳn. Bởi vì bây giờ chúng ta chỉ còn 23 quân bài đen nên chiếc bánh đã bé hơn, chỉ còn 2.300 USD. Giá trị gia tăng của Barry cũng chính là 2.300 USD. Tuy nhiên, tác động hệ quả lớn hơn đối với các sinh viên là giờ đây họ đã không còn giá trị gia tăng. Không sinh viên nào có giá trị gia tăng bởi vì sẽ có ba sinh viên không tìm được quân bài khớp với quân của mình. Do vậy, không một sinh viên nào quan trọng đối với trò chơi. Tổng giá trị của trò chơi khi có 26 sinh viên là 2.300 USD và vẫn là ngần đó khi chỉ còn 25 sinh viên. Barry là người duy nhất có quyền đòi chiếc bánh. Tin hay không tùy bạn, nhưng thực ra ông ta đã khá hào phóng khi đề nghị các sinh viên mức giá 10 USD hay 20 USD cho mỗi quân bài.

Có một số sai lầm dễ mắc phải khi bạn muốn thử đánh giá giá trị gia tăng của mình. Khi chúng tôi đề nghị mọi người chơi trò chơi Quân bài, chúng tôi nhận thấy đây là những lỗi người ta rất hay mắc phải.

Lỗi thứ nhất là chỉ quan sát một nửa đẳng thức. Mọi người đều tập trung vào việc là nếu thiếu Adam thì trò chơi sẽ không còn. Họ cảm nhận được chỗ yếu của lựa chọn rút lui của mình, nhưng lại bỏ qua lựa chọn rút lui của Adam. Họ thường nhanh chóng đồng ý bán quân bài, thường là không nhiều hơn 20 USD và vẫn nghĩ rằng họ là người may mắn. Nhưng nếu chỉ đặt câu hỏi bạn sẽ thiệt mất bao nhiêu khi thiếu Adam thì chưa đủ. Bạn còn cần phải tự hỏi xem Adam sẽ thiệt mất bao nhiêu nếu thiếu bạn nữa. Nếu không có bạn, Adam sẽ mất không 100 USD. Do vậy, lựa chọn rút lui của Adam thực tế cũng không khá gì hơn so với bạn. Kết quả là Adam có thể trả bất kỳ số tiền nào (nhỏ hơn 100 USD) để lấy quân bài của bạn. Đó chính là giá trị gia tăng của bạn. Việc suy nghĩ dựa trên cơ sở giá trị gia tăng sẽ giúp bạn nhìn thấy thế mạnh trong vị trí hiện tại của mình.

Để tính toán giá trị gia tăng của mình, hãy tự hỏi: Nếu tôi tham gia vào trò chơi này, tôi sẽ mang thêm được vào đó bao nhiêu giá trị? Thay vì tập trung vào mức tối thiểu mà bạn sẵn lòng chấp nhận, hãy chắc chắn rằng bạn còn tính đến cả việc những người khác sẵn lòng trả cho bạn bao nhiêu để có bạn trong cuộc chơi.

Lỗi thứ hai thường thấy là lẫn lộn giữa giá trị gia tăng của cá nhân với giá trị gia tăng của một nhóm những người có cùng vị trí giống như bạn. Chúng tôi nhận thấy lỗi này khi chuyển sang tình huống của Barry trong trò chơi Quân bài. Các sinh viên đã cường điệu hóa bản thân. Họ cho rằng họ cũng có một giá trị gia tăng nào đó bởi vì không có các sinh viên, Barry cũng không nhận được gì từ trò chơi. Đúng là tổng giá trị gia tăng của tất cả các sinh viên bằng nguyên chiếc bánh, tức là 2.300 USD. Tuy nhiên, điều đó hoàn toàn không có nghĩa là mỗi sinh viên sẽ có thể nhận được miếng bánh to hơn. Điều này chỉ có thể xảy ra

nếu tất cả các sinh viên cùng đồng lòng thay đổi trò chơi bằng cách liên kết với nhau và hành động như một người chơi duy nhất. Làm như vậy chắc chắn là vì quyền lợi chung của họ. Chừng nào họ còn chơi với tư cách riêng rẽ thì sẽ có một cuộc cạnh tranh giữa họ với nhau để được làm việc với Barry. Trong trường hợp này mức giá họ nhận được sẽ là giá trị gia tăng riêng lẻ và giá trị này là bằng không. Đó chính là lý do vì sao những sinh viên nhận 20 USD trong tình huống với Barry trong trò chơi Quân bài quả thực là đã gặp may.

Hãy thử vận dụng ý tưởng cuối cùng này vào cuộc sống. Giá trị gia tăng của những chiếc xe hơi là rất lớn: Chúng ta không thể nào hình dung được cuộc sống nếu thiếu chúng. Tuy nhiên, liệu có phải hãng Ford cũng có một giá trị gia tăng lớn ngang như vậy? Không phải. Nếu bỏ Ford ra, chúng ta vẫn còn GM, Chrysler, Toyota, Nissan và nhiều hãng sản xuất xe hơi khác. Cái mà chúng ta sẽ không có nữa là nhãn hiệu Ford Explorer hay Ford Mustang. Cảm nhận về giá trị gia tăng của Ford do vậy là hạn chế hơn nhiều – và giá trị gia tăng của nó cũng hạn chế như vậy.

Giá trị gia tăng của bạn là bao nhiêu?

Người ta luôn luôn thích tìm cách áp dụng ngay những lý thuyết mới vào cuộc sống hàng ngày. Chẳng hạn bây giờ bạn có thể tự hỏi: Cái gì làm nên giá trị gia tăng của chính mình? Tuy nhiên, hãy biết rằng giải trí với câu hỏi này sẽ không dễ chịu lắm. Bạn phải thấy được trước thế giới sẽ ra sao khi thiếu bạn. Điều này còn tệ hơn là đọc cáo phó cho chính bản thân mình. Nó giống như đọc một tờ báo sau khi bạn qua đời một năm và nhìn xem thế giới đã xoay xở ra sao khi không có bạn.

Trên thực tế, nhiều người đã rất cố gắng giấu giá trị gia tăng của mình. Chúng ta đều biết có nhiều người từ chối không chịu dừng công việc và đi nghỉ phép. Họ tự nói với chính bản thân, và với bất kỳ ai lắng nghe họ, rằng dường như nếu họ bỏ đi thì Trái Đất sẽ ngừng quay. Nếu quả thực như vậy thì có nghĩa là giá trị gia tăng của họ rất lớn. Tuy nhiên, Trái Đất sẽ vẫn luôn luôn quay. Để chứng minh được rằng thực sự những người này không phải là những người không thể thay thế có thể sẽ rất mạo hiểm. Do vậy, họ vẫn cứ tiếp tục làm việc.

Nhìn lại và xem giá trị gia tăng của bạn là bao nhiêu trong một số tình huống đã xảy ra cũng là vô ích. Điều này cũng giống như hình dung xem thế giới sẽ ra sao khi bạn hoàn toàn không tồn tại. Đó chính là những gì Jimmy Stewart đã làm trong bộ phim Một cuộc đời tuyệt đẹp.

Năm 1946, trong bộ phim do Frank Capra làm đạo diễn, Jimmy Stewart đóng vai George Bailey – một ông chủ ngân hàng, một người chồng, người cha. Anh lấy người cùng học đại học với mình (Donna Reed) và về sống ở thị trấn quê nhà là Bedford Falls để điều hành công việc kinh doanh do cha anh để lại. George mơ ước được đi chu du khắp thế giới, nhưng anh cảm thấy như bị mắc kẹt, bị trói buộc trong thế giới nhỏ hẹp của mình. Vào một ngày gần lễ Noel, ông cậu đãng trí của George giúp anh mang một số tiền đến ngân hàng để gửi nhưng đã đánh mất trước khi đến được quầy thu ngân. Potter, nhân vật phản diện (Lionel Barrymore), một cổ đông của ngân hàng tìm thấy số tiền nhưng không trả lại cho George. Mất sạch tiền nong, George sợ rằng bây giờ Potter sẽ có được cơ hội mà hắn đã chờ đợi từ lâu là chiếm lấy cả ngân hàng và cùng với nó là cả thị trấn. George cảm thấy vô cùng tuyệt vọng và quyết định tự tử. Tuy nhiên, Clarence, một Thiên thần đang trên đường đi kiếm

cho mình đôi cánh đã từ trên trời bay xuống để cứu George. Clarence cho anh thấy thế giới sẽ ra sao khi không có anh. George nhìn thấy một cuộc sống ảm đạm hơn nhiều trên thế giới và hiểu rằng anh có một giá trị gia tăng rất lớn. Từ đó, George bỏ ý định tự tử và kết cục của bộ phim rất có hậu.

Chúng ta sẽ còn làm lại thử nghiệm của George Bailey rất nhiều lần trong cuốn sách này, theo cả hai hướng về quá khứ và tương lai. Chúng ta sẽ hỏi xem số phận của những người chơi còn lại có khác đi không nếu một trong số họ không chơi. Đó là thử nghiệm đi ngược lại thời gian. Chúng ta cũng sẽ xem cả những thử nghiệm đi trước tới tương lai: Vận may trong tương lai của những người chơi còn lại sẽ ra sao hoặc trò chơi sẽ bị ảnh hưởng thế nào khi một người trong số họ bỏ cuộc?

Nhân vật George Bailey nghi ngờ về giá trị gia tăng của mình. Tuy nhiên, giá trị gia tăng của Stewart thì đã chắc chắn. Nếu như anh không tham gia đóng phim thì dĩ nhiên bộ phim đã trở nên rất khác.

Các ngôi sao điện ảnh được công nhận có một giá trị gia tăng rất lớn. Đó là một vấn đề đối với các trường quay đã kiếm được các khoản lợi nhuận khổng lồ từ các bộ phim không có ngôi sao nhưng vẫn cực kỳ ăn khách như Rocky, Ở nhà một mình, Cuộc phiêu lưu nguy hiểm, Thám tử chó và Tốc độ. Tuy nhiên, vận may không hay lặp lại. Những diễn viên vô danh trước đây như Sylvester Stallone, Macaulay Culkin, Jim Carey, Sandra Bullock đã trở thành những siêu sao. Đến lần sau, họ sẽ phải được trả thù lao tương xứng với giá trị gia tăng mới tìm thấy của họ.

Khi Culkin được chọn vào vai trong bộ phim Ở nhà một mình, cậu mới chỉ là một trong số những diễn viên nhí đang khao khát được đóng phim. Cậu có rất ít giá trị gia tăng và đã rất vui

vẻ đóng phim với mức thù lao chỉ khoảng 100.000 USD. Ở nhà một mình đã trở thành bộ phim có doanh thu cao thứ sáu trong lịch sử điện ảnh, và hãng phim 20th Century Fox thu được khoản lợi nhuận là 286 triệu USD chỉ riêng ở nước Mỹ. Tất nhiên bộ phim sẽ có các phần tiếp theo. Nhưng lần này Macaulay đã có giá trị gia tăng của mình. Đối với khán giả, cậu bé Macaulay Culkin chính là Kevin McCallister. Trường quay không thể chọn một gương mặt mới, thậm chí cũng không thể tìm một ngôi sao nhí khác. Vì vậy, trong phim Ở nhà một mình phần 2 có tên Bị lạc ở New York, Macaulay đã nhận thù lao 5 triệu USD, cộng thêm 5% doanh thu trong nước của bộ phim. Phần 2 của bộ phim thu về 174 triệu USD và làm tăng giá trị tấm séc dành cho Macaulay thêm 8,7 triệu USD nữa. Điều này đã giúp cậu trở thành người trẻ nhất trong số 40 diễn viên có thu nhập cao nhất của Hollywood.

Hãng phim Disney có một cây đũa thần để tạo ra những ngôi sao không lấy thù lao. Các bộ phim hoạt hình như Nàng tiên cá, Người đẹp và Quái vật, Aladin, Vua sư tử và Pocahontas là một vài trong số các phim lãi nhất tính đến thời điểm năm 2006. Không có ngôi sao nào đóng vai ở đây, chỉ có những họa sĩ vẽ tranh hoạt hình. Các họa sĩ này không thể đòi hỏi phần lớn hơn của chiếc bánh bởi vì mỗi người riêng rẽ trong số họ không thể mang lại nhiều giá trị gia tăng. Luôn có nhiều họa sĩ cùng làm việc với mỗi nhân vật và không ai là không thể thay thế. Vì vậy, Disney đã giữ chiếc bánh lại cho mình. Sau đó, trò chơi phim hoạt hình đã thay đổi một cách chóng mặt. Giá trị gia tăng của các họa sĩ vẽ tranh hoạt hình đang tăng lên bởi vì hãng Dreamworks SKG với những tên tuổi như Steven Spielberg, Jeff Katzenberrg, David Geffen đang cạnh tranh trên thị trường hoạt hình cùng với Disney. Tuy vậy, thành công bất ngờ sau đó

của Disney với bộ phim Câu chuyện đồ chơi đã đánh dấu việc thay thế các họa sĩ vẽ nhân vật bằng kỹ thuật đồ họa trên máy tính.

2. Các quy tắc

Trong trò chơi Quân bài, không có một cơ cấu cụ thể nào cho các cuộc thương lượng. Adam có thể chào mua quân bài từ bất kỳ sinh viên nào, theo bất kỳ thứ tự nào. Các sinh viên cũng có thể chào mua ngược lại bất kỳ khi nào họ cho là đúng lúc. Nếu Adam và một sinh viên không thỏa thuận được ngay lập tức thì sinh viên đó vẫn có thể hy vọng Adam sẽ quay lại để đàm phán tiếp. Không có một thời hạn nào cho các cuộc thương lượng.

Một số cuộc thương lượng là tự do, tuy nhiên một số khác lại có các quy tắc. Trong kinh doanh, bạn có thể phải đặt cùng một mức giá cho mọi khách hàng. Nếu như vậy, đó có thể coi là một quy tắc. Hoặc bạn có thể có một điều khoản dự phòng về Quyền xem xét lại lần cuối cho phép bạn lựa chọn giữ lại khách hàng với điều kiện bạn đáp ứng được theo mức của bất kỳ giá bỏ thầu cạnh tranh nào. Đây có thể là một quy tắc khác của trò chơi. Khi các siêu thị đính giá vào hàng hóa của mình, điều đó có nghĩa là họ đã để khách hàng tự quyết định Lấy hay bỏ mà không cần mặc cả. Đó lại là một quy tắc nữa. Thực tế, đây là quy tắc của tất cả các doanh nghiệp bán lẻ. Không những người bán công bố giá bán, đôi khi người mua cũng làm như vậy. Khi một người sử dụng lao động dự định mua dịch vụ từ ai đó (người làm công), họ thường xác định rõ các điều kiện và mức lương cho công việc và hầu như không thể đàm phán lại để thay đổi các điều kiện đó.

Có rất nhiều quy tắc để điều tiết các cuộc thương lượng trong kinh doanh. Các quy tắc này có thể lấy từ thông lệ, hợp đồng

hay các điều luật. Cũng giống như giá trị gia tăng, các quy tắc là một yếu tố quan trọng có thể giúp mang lại quyền lực trong cuộc chơi.

Để thấy các quy tắc có thể làm thay đổi trò chơi như thế nào, chúng ta hãy quay lại với trò chơi Quân bài và thêm vào đó một quy tắc đơn giản: Chỉ có Adam được quyền ra giá. Bây giờ, đây sẽ là cuộc thương lượng ăn ngay – kiểu Lấy hay bỏ, hoặc trò chơi Tối hậu thư nếu bạn muốn gọi như vậy. Nếu bạn là một trong số các sinh viên, bạn có thể chấp nhận hay từ chối đề nghị của Adam. Nếu chấp nhận, vụ mua bán như vậy là đã xong. Nếu từ chối, trò chơi sẽ kết thúc ngay. Bạn không thể đưa ra mức giá của bạn, cũng như Adam sẽ không quay lại chào mức giá tốt hơn. Hoặc việc mua bán được thực hiện, hoặc bạn sẽ mất hẳn cơ hội đó. Adam chỉ có một cơ hội đối với mỗi sinh viên và ngược lại.

Tất cả đều nằm trong các quân bài – một vụ giao dịch mới. Lần này, hãy hình dung bạn ở vị trí của Adam. Bạn sẽ chào mức giá bao nhiêu để mua quân bài của các sinh viên? Bạn có chia bánh thành hai miếng bằng nhau không? Hay bạn nghĩ có thể lấy được nhiều hơn? Nói cách khác, liệu bạn có may mắn không nếu làm như vậy?

Khi chúng tôi chơi trò Tối hậu thư nói trên trong lớp, các kết quả đều nhất quán một cách rõ rệt. Chúng tôi đề nghị một người đóng vai Adam. Trong cuộc thương lượng đầu tiên, người đóng Adam đã chào ngay mức giá phổ biến là 50 USD và giá đó được chấp nhận. Hai bên chia nhau 100 USD và cuộc thương lượng thứ nhất kết thúc.

Kết quả này không có gì ngạc nhiên. Tập quán xã hội về chia đều tấm bánh là rất mạnh. Bất kỳ cách nào khác cũng sẽ là

không công bằng. Chào mức ít hơn 50 USD sẽ là không công bằng đối với người sinh viên, còn nếu đưa nhiều hơn 50 USD thì sẽ lại là không công bằng đối với Adam.

Có một sự cân nhắc khác nữa ở đây. Nếu Adam chào giá thấp hơn 50 USD, ông ta có thể bị từ chối và chẳng nhận được gì cả. Như vậy người sinh viên có quyền ở chỗ anh/chị ta sẽ quyết định xem có để cho Adam nhận bất kỳ số tiền nào hay không. Với một sinh viên ở vị thế mạnh như vậy, sẽ là ngu ngốc đối với Adam nếu ông ta đòi quá nhiều từ chiếc bánh.

Tuy nhiên, đó mới chỉ là một nửa bức tranh. Người sinh viên cũng sẽ không nhận được gì nếu từ chối lời chào mua của Adam. Điều này có vẻ sẽ đặt người sinh viên vào một vị trí yếu hơn. Vậy thì cuối cùng sẽ là thế nào? Vị thế của người sinh viên là mạnh hay yếu? Quyền sẽ nằm trong tay người chào giá hay người chấp nhận hoặc từ chối?

Để tìm hiểu điều này, chúng tôi đã đề nghị nghỉ một chút sau khi cuộc thương lượng thứ nhất kết thúc và phỏng vấn những người chơi. Để giúp người chơi trong vai Adam biết được triển vọng của bên đối tác, chúng tôi cho phép anh ta được bàn bạc với người sinh viên thứ nhất mà anh ta vừa cùng mặc cả trước khi chào giá với người sinh viên thứ hai.

Điều thường thấy là người sinh viên thứ nhất đó sẽ khuyên Adam nên tỏ ra chặt chẽ hơn. Người sinh viên đó thực ra đã sẵn sàng chấp nhận mức giá thấp hơn 50 USD, có lẽ thậm chí thấp đến mức 5 USD. Do vậy, trong cuộc thương lượng thứ hai, Adam đã đề nghị chia 90/10, với phần 90 USD thuộc về Adam. Đúng là nếu người sinh viên nói không, Adam sẽ chẳng được tí lợi nào, và người sinh viên kia cũng vậy. Nếu người sinh viên chú trọng vào tiền, khi đó anh/chị ta sẽ chọn 10 USD vì như vậy

còn tốt hơn không gì cả, còn Adam thì được 90 USD trong lần này. Việc lấy ý kiến bằng cách giơ tay đã cho thấy phần lớn mọi người – đến 95% số người được hỏi đều sẽ chấp nhận mức giá 10 USD. Và 95% của 90 USD dĩ nhiên là nhiều hơn 50 USD có bảo đảm.

Để phân tích trò chơi này, hãy suy nghĩ trên quan điểm của người sinh viên. Bạn có thể thấy rằng người sinh viên sẽ chấp nhận bất kỳ mức giá chào nào, miễn sao họ nhận được một số tiền nào đó. Quy tắc Lấy hay bỏ đã trao toàn bộ quyền cho người chào giá và không để lại một chút quyền nào cho người chấp nhận hay từ chối đề nghị đó. Ở vị trí của Adam, bạn có thể nhận được nhiều hơn 50 USD cho mỗi quân bài nếu biết cách xử lí hợp lí.

Tất nhiên, đừng đẩy sự may mắn của bạn đi quá xa. Nếu bạn chỉ chào giá 1 xu, hay thậm chí 1 USD, người sinh viên kia có thể sẽ từ chối vì sĩ diện. Bạn cần phải chào một mức giá mà bạn cho rằng đối phương sẽ suy nghĩ và quyết định rằng như vậy còn tốt hơn là không có gì. Kinh nghiệm cho thấy nếu chiếc bánh là 100 USD thì đề nghị mức 80/20 là rất an toàn, thậm chí 90/10 cũng là hợp lý. Tuy nhiên, không nên đề nghị đến mức 99/1.

Trong ván Tối hậu thư của trò chơi Quân bài, chúng ta lại một lần nữa có thể biện hộ cho cách làm của mình thông qua việc xét xem ai nhận được bao nhiêu. Nguyên tắc chung là đối với mỗi một hành động đều kéo theo một phản ứng đối với hành động đó. Trong vật lý học, đó chính là định luật chuyển động thứ ba của Newton. Điều này cũng đúng với trò chơi, tuy nhiên có một sự khác biệt lớn. Theo định luật thứ ba của Newton thì phản lực sẽ đúng bằng lực tác dụng. Còn trong trò chơi thì điều

này không nhất thiết như vậy. Các phản ứng không được lập trình từ trước.

Để đoán trước các phản ứng của những người chơi khác, bạn phải đặt mình vào vị trí của họ để hình dung xem họ sẽ có thể chơi như thế nào. Bạn hãy đi trước trò chơi và sau đó quay ngược lại để tìm nguyên nhân xem động thái ban đầu nào đã dẫn dắt bạn đến chỗ bạn muốn kết thúc. Nguyên tắc này áp dụng cho mọi trò chơi với một dãy cụ thể các động thái và các phản ứng có thể có của chúng.

Đây chính là những gì chúng ta làm trong ván bài tối hậu thư của trò chơi Quân bài. Các quy tắc rất đơn giản: Adam chào giá, các sinh viên hoặc chấp nhận, hoặc bỏ đi. Như vậy là sẽ chỉ có một phản ứng xảy ra: hoặc đó là chấp nhận, hoặc sẽ là bỏ đi (từ chối). Mặc dù như vậy nhưng các ẩn ý trong quy tắc này vẫn chưa thật rõ ràng, minh bạch. Với những quy tắc phức tạp hơn thì các ẩn ý còn khó gỡ ra hơn nữa. Trong chương về Quy tắc, chúng ta sẽ phân tích các tác động của nhiều quy tắc phổ biến trong kinh doanh – chẳng hạn như Tối huệ khách, khớp giá theo cạnh tranh, các hợp đồng Mua hoặc thanh toán và nhiều quy tắc khác – để thấy các quy tắc này có thể làm thay đổi cục diện cân bằng về quyền lực trong trò chơi như thế nào.

3. Nắm rõ nhận định của đối phương

Mỗi người đều nhìn nhận thế giới theo các cách khác nhau. Cũng như Giá trị gia tăng và các Quy tắc, đánh giá của người chơi là một yếu tố quan trọng trong trò chơi. Cách mà người chơi đánh giá về trò chơi ảnh hưởng rất mạnh đến các động thái của họ. Do vậy, không bao giờ có chuyện trò chơi lại tách rời khỏi cách mà người chơi nhận định về nó.

Các nhận định đặc biệt quan trọng trong các cuộc thương lượng. Chúng ta sẽ cùng xem xét một vấn đề thương lượng để chia chiếc bánh thuộc loại kinh điển sau đây.

Đấu súng kiểu Texas

Khi hai đối tác thành lập một doanh nghiệp hay một công ty liên doanh, họ thường phải đưa ra một quy định nêu rõ sẽ phải làm gì nếu một trong hai bên muốn chấm dứt. Có một quy tắc chung cho trường hợp này được gọi là Đấu súng kiểu Texas. Bên nào không hài lòng sẽ đưa ra mức giá. Khi đó, bên kia sẽ mua lại hoặc bán phần của mình với cùng mức giá nói trên. Nếu như bạn thách đấu, đâu là cái giá bạn chọn?

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng tốt nhất là đưa ra mức giá mà mua lại hay bán lại đều cảm thấy hài lòng như nhau. Nếu bạn định giá liên doanh của mình là 100 triệu USD, khi đó bạn sẽ đưa ra mức giá 50 triệu USD. Bạn không biết bên kia sẽ làm gì, nhưng bằng cách này bạn bảo đảm rằng lúc nào bạn cùng nhận được một nửa chiếc bánh.

Thực tế là bạn có thể nhận được nhiều hơn thế. Để xem điều đó có thể thực hiện được như thế nào, chúng ta hãy cùng đi đường vòng để nghiên cứu một trò chơi có tên Tôi cắt, bạn chọn – cũng là một kiểu đấu súng – nhưng là trò chơi của trẻ con. Hai đứa trẻ muốn chia một chiếc bánh trứng đường với chanh và đứa nào cũng muốn phần hơn. Quy tắc cổ điển ở đây là để một đứa cắt chiếc bánh và đứa kia thì chọn lấy một trong hai miếng đã cắt.

Đứa trẻ thứ hai là đứa chọn bánh, phải cảm thấy hài lòng với miếng bánh nó chọn ít nhất là bằng đứa cắt bánh, bởi vì nó được quyền lựa chọn. Đứa thứ nhất cắt bánh, biết như vậy và

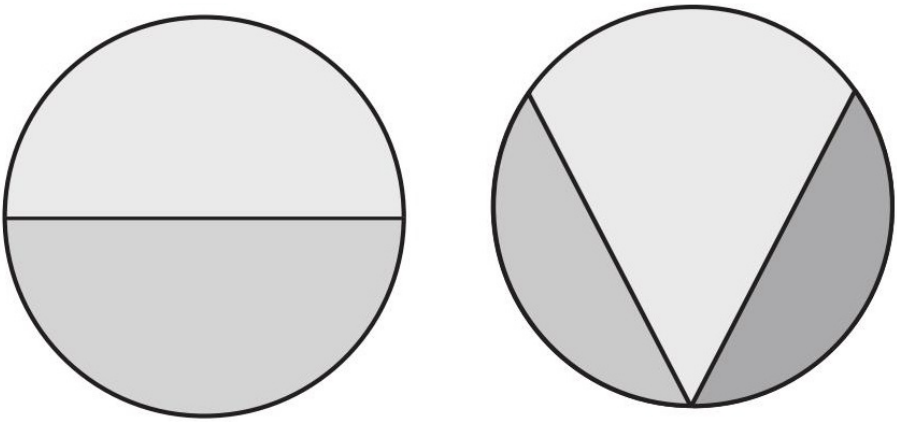
nó hiểu rằng nó không thể lấy miếng to hơn một nửa chiếc bánh. Nếu nó chia chiếc bánh theo tỷ lệ 60/40, đứa thứ hai sẽ lấy ngay miếng to hơn và để lại cho nó miếng bé. Do vậy, tốt nhất là đứa thứ nhất cắt đều chiếc bánh làm đôi.

Tuy nhiên, cách phân tích như vậy quá đơn giản. Nó đã giả định từ trước rằng cách hai đứa trẻ nhìn nhận chiếc bánh là giống nhau. Giả sử theo cách khác, rằng đứa thứ hai thích ăn phần xung quanh bánh hơn là phần ở giữa, và đứa thứ nhất biết như vậy. Nếu đây là trường hợp này thì liệu đứa thứ nhất sẽ chia bánh như thế nào? Nó có thể cắt một nhát chính giữa, như bên trái hình vẽ dưới. Tuy nhiên, nó sẽ được nhiều hơn nếu nó cắt theo hình bên phải. Miếng bánh nằm trên sẽ to hơn, tuy nhiên miếng nằm dưới lại có nhiều phần riềm bánh hơn và do vậy sẽ lôi kéo đứa thứ hai chọn nó và để lại miếng to hơn cho đứa thứ nhất.

Bây giờ hãy áp dụng bài học này vào quy tắc Đấu súng kiểu Texas. Điều quan trọng không phải là bạn đánh giá liên doanh như thế nào mà là đối tác đánh giá nó như thế nào. Một chiến lược đúng đắn sẽ dựa trên việc bạn nắm rõ được nhận định của đối tác về chiếc bánh đến đâu.

Giả sử rằng bạn đánh giá liên doanh của mình là 100 triệu USD và bạn biết rằng đối tác chỉ đánh giá nó ở mức 60 triệu USD. Khi đó chiến lược đúng đắn sẽ là tìm xem đâu là mức giá mà đối tác của bạn sẽ hài lòng khi mua cũng như khi bán. Sau đó cho anh ta một chút động cơ để lựa chọn theo cách mà bạn muốn. Nếu bạn đưa ra mức giá 50 triệu USD thì đối với bạn, anh ta mua hay bán cũng như nhau. Nhưng đối với anh ta, anh ta sẽ muốn bán cho bạn theo mức giá đó hơn rất nhiều so với việc trả thêm 50 triệu USD để nhận được một cơ ngơi theo anh ta chỉ đáng giá

60 triệu. Do vậy, tốt nhất là bạn đưa ra mức giá 31 triệu. Lúc này thì anh ta sẽ không quá vui mừng nhưng cũng vừa đủ để lựa chọn bán cho bạn chứ không mua lại. Khi đó, bạn sẽ mua được liên doanh với mức giá chỉ 31 triệu thay vì 50 triệu. Nếu bạn muốn đối tác của bạn quyết định nhanh hơn thì hãy đặt mức giá 35 triệu USD – dù sao thì bạn cũng vẫn còn lời chán.



Liệu có thuận lợi hơn không nếu bạn biết được mức mà đối tác định giá liên doanh? Dĩ nhiên bạn khó có thể biết chính xác. Tuy nhiên, thường thì bạn có thể có một ý tưởng khá gần với thực tế. Hãy nhớ rằng bạn và đối tác của bạn đã từng làm việc với nhau, vì vậy bạn có cơ hội hiểu được họ đánh giá về liên doanh như thế nào. Thậm chí có lúc hai bên đã có thể tranh luận về giá trị của liên doanh. Trong trường hợp khi chúng tôi giúp một công ty bằng quy tắc Đấu súng kiểu Texas, nguyên nhân dẫn đến sự đổ vỡ chính là bất đồng về giá trị của doanh nghiệp. Khách hàng của chúng tôi muốn đầu tư thêm nhưng đối tác của họ không mấy lạc quan về tương lai của doanh nghiệp và không muốn bỏ thêm tiền vào đó. Chúng tôi tin

tưởng vào nhận định của mình về giá trị mà đối tác kia nhìn nhận doanh nghiệp và đã lựa chọn giá tương ứng để đấu súng.

Vậy nếu bạn ở trong tình huống Đấu súng kiểu Texas và không đoán được đánh giá của đối tác về doanh nghiệp thì sao? Trong trường hợp này, thực tế là bạn không thể đoán trước được đối tác của mình sẽ làm gì. Bạn có thể quay trở lại cách tiếp cận ban đầu: Nếu bạn đánh giá doanh nghiệp của mình là 100 triệu USD, hãy đặt mức giá 50 triệu và bảo đảm rằng lúc nào bạn cũng nhận được số tiền đó bất kể đối tác của bạn mua hay bán. Tuy nhiên có một sự lựa chọn khác để bạn cân nhắc. Hãy khuyến khích đối tác của bạn bắn trước. Bằng cách này bạn sẽ được quyền lựa chọn mua hoặc bán. Nếu đối tác của bạn đưa mức giá dưới 50 triệu, bạn sẽ mua; cao hơn thì bán. Cách nào đi nữa thì bạn cũng ở thế chủ động. Nếu đối tác của bạn đưa ra mức giá đúng 50 triệu thì bạn cũng không bị ảnh hưởng. Như vậy trong trường hợp nếu bạn không chắc chắn về đánh giá của đối tác, hãy cố gắng để là người bắn sau. Bạn sẽ có khả năng chủ động hơn. Trong quy tắc Đấu súng kiểu Texas, chiến lược đúng đắn hoàn toàn phụ thuộc vào đánh giá của bạn. Điều này đúng trong mọi trò chơi. Nhận đính chính xác luôn là một phần trong bức tranh tổng thể. Đôi khi chúng còn đóng vai trò chính yếu.

Bất đồng trong nghệ thuật

Trong khi đang quay một bộ phim hành động kinh dị với một ngân sách rất lớn, đạo diễn và ngôi sao điện ảnh nhiều triệu đô-la đã bất đồng với nhau về mặt nghệ thuật. Vị đạo diễn bỏ đi, xưởng phim phải tìm người thay thế. Không có một ứng cử viên nào khả dĩ còn rỗi rãi và do kế hoạch sản xuất bị đình trệ,

xưởng phim rơi vào bế tắc. Họ sẵn sàng trả bất cứ giá nào để thuê được đạo diễn mới.

Trong khi đó nhà viết kịch bản đề nghị được nhận công việc của nhà đạo diễn. Anh ta chưa bao giờ đạo diễn một phim lớn nào trước đây nhưng đã từng đạo diễn một số phim ngắn. Điều quan trọng nhất là diễn viên chính có vẻ thích anh ta. Xưởng phim quyết định nhận nhà viết kịch bản làm đạo diễn. Trên thực tế họ cũng chẳng còn lựa chọn nào khác.

Nhà viết kịch bản không biết rằng xưởng phim đã rất cố gắng để thuê bất cứ đạo diễn nào tương đối có tên tuổi. Còn anh ta đang rất muốn được chuyển sang làm đạo diễn. Anh ta chỉ đạo người đại diện của mình cố thỏa thuận được mức giá tốt nhất từ phía xưởng phim nhưng không thể để mất công việc này chỉ vì mức thù lao. Nếu bị ép quá, nhà viết kịch bản sẵn sàng làm việc không công.

Người đại diện đã ra bài trước. Anh ta nói rằng khách hàng của mình muốn công việc đó với giá 300.000 USD. Luật sư của xưởng phim được chỉ đạo đưa ra mức giá ban đầu là 750.000 USD và được phép nâng lên đến 2 triệu USD. Anh ta đã rất ngạc nhiên khi người đại diện kia đưa ra mức giá quá thấp như vậy, nhưng vẫn không để lộ quân bài của mình. Mặc dù luật sư có thể đã rất vui mừng đồng ý ngay với mức giá 300.000 USD nhưng anh ta không muốn người đại diện kia nhận ra rằng đã đòi quá thấp và vì thế mất vui. Do vậy, anh ta bắt đầu mặc cả với giá 200.000 USD và sau vài lần thêm qua bớt lại, hai bên đã đồng ý với mức giá 250.000 USD.

Người đại diện rất hài lòng vì đã giành được công việc đạo diễn cho khách hàng của mình với mức thù lao tương đối gần với mức đưa ra ban đầu. Anh ta không có ý niệm gì về số tiền đã để

lại trên bàn chơi. Còn luật sư của xưởng phim thông báo rằng anh ta đã tiết kiệm cho thân chủ được nửa triệu USD. Như vậy có phải là tất cả mọi người đều hài lòng?

Không hẳn. Ông Giám đốc xưởng phim cảm thấy hài lòng vì bộ phim lại được tiếp tục quay nhưng khi nói đến mức thù lao ít ỏi mà nhà viết kịch bản sẽ nhận được thì ông ta cảm thấy khó chịu. Ông ta biết rằng một khi ngôi sao điện ảnh phát hiện ra rằng ông ta trả lương thấp cho người đạo diễn thay thế, diễn viên đó sẽ phản ứng lại vì cho rằng cô ta phải làm việc với những tài năng hạng hai. Vì thế, ông ta đã ra lệnh tăng thù lao cho đạo diễn lên 750.000 USD và ông ta cũng quyết định rằng luật sư sẽ không được phép thương thảo những vụ việc kiểu như vậy trong tương lai.

Khi người viết kịch bản biết về mức thù lao mới của mình, đương nhiên anh ta cảm thấy rất vui sướng. Tuy nhiên anh ta cũng quyết định sa thải người đại diện của mình vì cho rằng anh ta thiếu năng lực.

Câu chuyện có một kết cục tốt đẹp đối với diễn viên ngôi sao, với nhà sản xuất và nhà viết kịch bản. Còn đối với người đại diện và vị luật sư thì không.

Vậy thì người đại diện và vị luật sư kia đã gặp vấn đề ở chỗ nào? Người đại diện đã không nhìn nhận trò chơi theo quan điểm của xưởng phim. Anh ta chỉ dựa vào vị thế của khách hàng của mình để ra giá và không xét xem phía xưởng phim mong muốn có được đạo diễn mới đến chừng nào. Anh ta có thể khá hơn nếu để luật sư của xưởng phim ra giá trước. Còn người luật sư kia đã làm đúng ở một số điểm, tuy nhiên đó chỉ là điểm nhỏ. Anh ta đã để cho người đại diện cảm thấy rằng người đó đã làm hết khả năng để thương lượng. Sai lầm của luật sư là không

nhận biết được cuộc chơi lớn hơn. Anh ta chỉ nghĩ rằng đây là trò chơi giữa xưởng phim và nhà viết kịch bản. Anh ta đã quên mất ngôi sao điện ảnh và không hiểu được cô ta sẽ cảm thấy như thế nào khi có một đạo diễn hạ giá như vậy.

Trong chương về Chiến thuật, chúng ta sẽ còn nói nhiều hơn nữa về vai trò của việc nhận định. Chúng ta sẽ biết tờ New York Post của Rupert Murdoch đã làm thế nào để thay đổi nhận định sai lầm của đối thủ và ngăn chặn được một cuộc chiến tranh giá cả. Chúng tôi cũng sẽ giải thích "chiếc đuôi công" có ý nghĩa gì với những cảm nhận và bài học rút ra cho chiến lược kinh doanh.

Câu chuyện về bất đồng trong nghệ thuật đưa chúng ta đến với mảng lớn nhất trong bức tranh về các trò chơi mà chúng ta đang dần dần khớp lại – đó là phạm vi của trò chơi. Đó chính là điều mà vị luật sư của xưởng phim đã quên mất.

Các ranh giới

Cho đến giờ chúng tôi đã giới thiệu các khái niệm về giá trị gia tăng, về quy tắc và về sự cảm nhận. Vẫn còn một yếu tố nữa trong mỗi trò chơi – đó là phạm vi của cuộc chơi.

Về nguyên tắc, các trò chơi không có ranh giới. Luôn có một cuộc chơi lớn xuyên qua toàn bộ không gian, thời gian, qua các thế hệ khác nhau. Tuy nhiên, đó chỉ là về nguyên tắc. Một trò chơi không có giới hạn nào thì việc phân tích sẽ cực kỳ phức tạp. Trên thực tế, người ta tự vẽ ra những giới hạn trong trí óc để giúp họ phân tích thế giới. Họ tưởng tượng rằng ở đó có rất nhiều cuộc chơi riêng rẽ.

Chơi cờ là một ví dụ điển hình ở đây. Không ai có thể hình dung ra nó một cách toàn bộ, vì vậy người ta thường tưởng tượng

rằng chơi cờ bao gồm bắt đầu chơi, đang trong cuộc chơi và hết cờ. Kinh doanh không kém phần phức tạp so với chơi cờ, vì vậy trong kinh doanh cũng có những hư cấu. Người ta vẫn thường hay nói đến nền kinh tế quốc dân hay ngành công nghiệp như thể đó đã là những bức tranh tổng thể hoàn chỉnh. Tất nhiên ai cũng biết đó chỉ là sự hư cấu. Trên thực tế, các nền kinh tế trên thế giới phụ thuộc vào nhau rất nhiều và mức độ phụ thuộc ngày càng tăng lên. Và, như chúng ta đã thảo luận trong chương trước về Cạnh tranh hợp tác, ranh giới của các ngành cũng phần nhiều là ước lệ.

Việc phân tích các trò chơi riêng lẻ một cách độc lập với nhau sẽ là không chính xác. Bạn có thể nhầm lẫn với cái chỉ là một phần trong trò chơi tổng thể. Mỗi trò chơi đều có mối liên hệ với những trò chơi khác: trò chơi ở nơi này tác động đến trò chơi ở nơi khác, trò chơi ngày hôm nay ảnh hưởng lên trò chơi ngày mai. Vấn đề nằm ở chỗ các ranh giới trong ý nghĩ không phải là ranh giới thực.

Trước đây, việc hãng Epson tham gia vào thị trường máy in laser là một minh họa cho thấy cái gì có thể trở thành sai khi bạn làm đúng trong một trò chơi nhỏ nhưng lại quên mất trò chơi lớn hơn.

Mất liên hệ

Vào năm 1989 thị trường Mỹ chia ra ba dòng máy in để bàn. Máy in kim nằm ở thị trường cấp thấp, máy in laser là dòng cao cấp, còn máy in phun mực nằm ở phân khúc giữa. Các máy in kim chiếm tới 80% tổng số máy in để bàn bán ra, trong khi máy laser chiếm 15%, còn máy in phun chỉ chiếm 5%. Giá bán lẻ phổ biến đối với máy in kim là 550 USD, máy in phun là 650 USD trong khi máy in laser có giá đến 2.200 USD. Vào thời gian

đó, Epson đang thống trị thị trường máy in kim, trong khi hãng HP (Hewlett Packard) dẫn đầu thị trường với dòng máy laser và máy in phun.

Khi xem xét từng thị trường riêng lẻ một cách độc lập với nhau, Epson cho rằng họ đã đi sai hướng. Bởi vì máy in laser có giá cao nhất và tỷ lệ lợi nhuận cũng là cao nhất. Đồng thời thị trường lại đang tăng trưởng nhanh chóng. Vì vậy, tháng 8 năm 1989, Epson đã tung ra thị trường một loại máy in laser mới với giá hết sức cạnh tranh là EPL 6000. Sản phẩm này không có gì nổi trội và lại không mang nhãn hiệu HP. Sau đó chỉ một tuần, HP cũng đưa ra thị trường chiếc máy in tương đương là LaserJet IIP nhưng có giá thấp hơn nhiều so với EPL-6000. Epson phản ứng lại bằng cách giảm giá của EPL-6000 và cuối cùng đã chiếm được 5% thị phần ngành kinh doanh máy in laser tính đến tháng 12 năm 1989.

Do cạnh tranh giá cả trong thị trường máy in laser hết sức khốc liệt nên các đối thủ khác trong cuộc chơi như Toshiba cũng buộc phải giảm giá các sản phẩm của mình. Điều này đã khiến lợi nhuận của Epson bị chững lại. Cạnh tranh giá cũng khiến cho HP bị ảnh hưởng nặng trong việc bán máy in phun. HP bắt đầu chương trình xúc tiến bán sản phẩm máy in phun một cách ráo riết nhằm ngăn chặn sự chệnh lệch về giá giữa máy in phun và máy in laser đang ngày càng hẹp lại.

Epson khi đó mới nhận ra rằng họ đã đánh mất doanh số bán máy in kim bởi vì giá của máy in phun bây giờ đã giảm xuống gần bằng với máy in kim. Giá lại tiếp tục giảm trong thị trường máy in kim nhưng cũng không giảm được bao nhiêu. Kết quả là mảng kinh doanh cốt lõi của Epson đã bị thu hẹp chỉ còn một nửa.

Sai lầm của Epson là gì? Họ đã hiểu sai về phạm vi của trò chơi máy in. Do xem xét thị trường máy in laser mà không tính đến thị trường máy in kim nên Epson đã không nhận thấy rằng việc tham gia thị trường máy in laser với giá thấp có thể gây nguy hiểm cho hoạt động kinh doanh chính của mình là máy in kim. Có lẽ Epson đã cho rằng thị trường cao cấp của máy in laser không bao giờ có thể ăn vào doanh số của các loại máy in kim rẻ tiền. Epson đã quên mất mối liên hệ giữa thị trường máy in laser với thị trường máy in phun và giữa thị trường máy in phun với thị trường máy in kim.

Câu chuyện của hãng Epson cho thấy một động thái trong một trò chơi có thể tác động đến vận may của bạn trong các trò chơi khác. Các mối liên hệ giữa các trò chơi có thể gây tác động tầng đợt và Epson đã không thấy trước được phản ứng dây chuyền mà chính họ là người khởi xướng. Nếu xét trong một phạm vi hẹp thì hành động của Epson có thể coi là hợp lý, tuy nhiên nếu nhìn rộng hơn thì không phải. Epson đã không nhìn ra được trò chơi lớn hơn. Epson cũng không thấy trước được phản ứng của các đối thủ cạnh tranh trước những hành động của họ. Nếu như Epson sáng suốt hơn, có lẽ họ đã chọn ngồi yên mà không làm gì cả.

Trong chương về Phạm vi, chúng ta sẽ còn quay lại với một đối tượng quan trọng ở đây là mối liên hệ giữa các trò chơi.

Hợp lý và vô lý

Người ta thường hình dung rằng Lý thuyết trò chơi đòi hỏi tất cả những người chơi đều phải hành động một cách có lý trí. Tất cả đều muốn tối đa hóa lợi nhuận thu được. Tất cả đều hiểu rõ về trò chơi. Không bao giờ có những nhận định sai. Những cảm xúc không bao giờ được xuất hiện. Tất cả những điều đó đều rất

hay, tuy nhiên đó không phải là một thế giới thực. Đối với lý thuyết trò chơi cũng vậy.

Các cuốn sách giáo trình thường đưa ra cách nhìn về Con người hành động có lý trí mà khó có thể áp dụng vào thế giới thực, đầy phức tạp của kinh doanh. Tuy nhiên, đó là vấn đề của sách vở. Các nghiên cứu lý thuyết kinh doanh ban đầu cũng không nói nhiều đến tính hợp lý và vô lý, nhưng sau đó, các nghiên cứu đưa ra thì đã có. Các cuốn sách giáo trình chỉ đơn thuần là không được cập nhật đầy đủ.

Các nhà nghiên cứu lý thuyết trò chơi ban đầu có lý do để không để tâm đến sự vô lý. Lý thuyết trò chơi bắt đầu từ việc phân tích một trò chơi mà tổng lợi ích là bằng không, giống như chơi bài poker hay đánh cờ. Trong những trò chơi đó, nếu bạn không nghĩ đến khả năng là đối thủ sẽ đi những nước cờ vô lý cũng không sao. Nếu giả sử có trường hợp đó đi chăng nữa thì thậm chí đó còn là một tin tốt. Nếu đối thủ bị thiệt hại thì phần lợi ích sẽ nghiêng về phía bạn, bởi tổng lợi ích trong các trò chơi này là bằng không.

Tuy nhiên, trò chơi trong kinh doanh rất hiếm khi có tổng lợi ích đúng bằng không như vậy. Điều này có nghĩa là bạn và các đối thủ của mình có thể cùng thắng hoặc cùng thua. Khi một người chơi bị thua có thể kéo bạn thua theo, thì bạn sẽ phải quan tâm đến vai trò của người chơi đó. Hãy nhớ lại trò chơi Quân bài. Cách Adam và các sinh viên chia nhau 100 USD chính là trò chơi có tổng lợi ích bằng không, có nghĩa là nếu Adam nhận được nhiều hơn thì người sinh viên sẽ nhận được ít hơn và ngược lại. Tuy nhiên, thực tế là cả Adam và các sinh viên sẽ không nhận được gì cả nếu như họ không thể thỏa thuận được việc chia tiền. Như vậy, trò chơi không còn có tổng

lợi ích bằng không nữa. Bất kỳ người chơi nào gây thiệt cho chính mình cũng sẽ gây thiệt cho người chơi khác. Chính vì vậy, mỗi người đều phải quan tâm đến người kia.

Thế nào là hợp lý và thế nào là vô lý?

Rất dễ nhầm lẫn khi tìm hiểu tính hợp lý thực sự có nghĩa là gì. Đối với chúng tôi, nó có nghĩa là: Một người sẽ làm những gì tốt nhất có thể, theo đúng cách anh ta nhận định về trò chơi hoặc về cảm nhận của người khác.

Hai người chơi có thể có những nhận định khác nhau do có nguồn thông tin khác nhau.

Ngoài ra, nhận định của mỗi người chơi có thể khác nhau do bị tác động bởi những yếu tố khác. Bởi vì con người ta không phải chỉ luôn nhìn vào lợi ích. Họ còn được thúc đẩy bởi nhiều động cơ khác nhau - lòng tự hào, sự công bằng, tính ghen tỵ, sự tức giận, lòng căm thù và tính vị tha cũng như rất nhiều động cơ khác. Chúng ta có thể thấy điều này trong ván Tối hậu thư của trò chơi Quân bài. Một người không nhất thiết là vô lý nếu anh ta từ chối một số tiền nhỏ và nếu bạn là người chào giá, bạn phải nhận ra điều này. Giơ hai tay lên trời và tự hỏi: "Tại sao anh ta lại từ chối một xu nhỉ?" sẽ chẳng giải quyết được gì.

Người ta thường rất nhanh chóng cho rằng một người là vô lý khi thấy người đó làm những chuyện mà họ cho là điên rồ. Tôi từng chứng kiến trường hợp một nhà quản lý lâu năm đã sẵn sàng sa thải một nhân viên bán hàng vô lý. Anh ta có suy nghĩ không giống ai trong việc cố gắng làm tăng doanh số bằng cách giảm giá thấp đến mức không còn chút lợi nhuận nào. Tự anh ta tạo ra một cuộc chiến giá cả.

Tuy nhiên, nhân viên bán hàng đó không phải là không có lý khi làm như vậy. Anh ta rất hiểu tiêu chí nào dùng để xác định tiền thưởng của mình. Trong khi trên lý thuyết, anh ta được nhận thù lao trên cơ sở cả doanh số lẫn mức lãi chênh lệch. Thực tế anh ta cũng biết rằng khi hoàn cảnh xô đẩy, việc giữ cho xí nghiệp sản xuất hết công suất mới là điều đáng nói nhất. Trên thực tế, tiền thưởng của anh ta bây giờ phụ thuộc vào việc anh ta có đạt hay vượt mức doanh số chỉ tiêu hay không, chứ không phải mức lãi chênh lệch là bao nhiêu. Thay vì sa thải nhân viên này, nhà quản lý nên nhận ra vấn đề từ quan điểm của anh ta. Như thế, hệ thống tiền thưởng sẽ được thay đổi, còn nhân viên bán hàng sẽ trở thành một người hoàn toàn khác.

Nếu chỉ đơn thuần sa thải một ai đó vì họ đã hành động vô lý sẽ là không sáng suốt. Tốt hơn hết là cố gắng để nhìn thế giới theo con mắt của cả những người khác nữa. Đây là một bài tập rèn luyện để mở rộng suy nghĩ. Việc cố gắng tìm hiểu xem điều gì là động cơ thúc đẩy những người khác, điều gì đã dẫn dắt họ làm việc có thể giúp bạn biết được hành động của họ trong tương lai hoặc phản ứng của họ trước việc bạn làm.

Nhìn chung, thực tế là việc những người khác có thể nhìn thế giới theo cách khác với bạn không có nghĩa là họ vô lý. Đúng ra, nếu bạn cố áp đặt tính hợp lý của mình lên người khác thì ai mới thực sự là người vô lý ở đây?

Đối với chúng tôi, vấn đề liệu người này hay người khác là có lý hay vô lý không quan trọng. Quan trọng là bạn phải nhìn trò chơi từ nhiều góc độ khác nhau. Có lẽ đây là điều cốt lõi nhất của lý thuyết trò chơi.

Chủ nghĩa trọng tâm hết thảy

Khi tôi chuẩn bị để sẵn sàng đấu lý với một người, tôi thường bỏ ra một phần ba thời gian để nghĩ về bản thân và những gì tôi định nói. Với hai phần ba thời gian còn lại tôi sẽ nghĩ về người kia và những gì anh ta định nói

- Abraham Lincoln -

Có nhiều người nhìn nhận trò chơi theo cách vị kỷ – họ chỉ tập trung vào vị thế của chính mình. Nhưng điều cốt lõi trong trò chơi kinh doanh là phải chú ý đến cả những người khác – cái mà chúng tôi gọi là chủ nghĩa trọng tâm hết thảy. Nguyên tắc này là nền tảng cho tất cả những gì chúng ta đã nói về Giá trị gia tăng, quy tắc và nhận định. Để đánh giá Giá trị gia tăng của bản thân, bạn cần đứng vào vị trí của những người chơi khác và tự hỏi bạn mang lại điều gì cho họ. Để hiểu được một quy tắc có thể tác động đến cục diện cuộc chơi như thế nào, bạn lại cần phải đặt mình vào vị trí của những người khác để dự đoán trước phản ứng của họ. Để đưa ra được nhận định đúng đắn, bạn một lần nữa cần đặt mình vào vị trí người chơi khác để xem họ nhìn nhận trò chơi dưới con mắt như thế nào.

Có một nguyên tắc nền tảng chung ở đây: Bạn luôn phải đặt mình vào vị trí của người khác. Bạn cần phải là người theo chủ nghĩa trọng tâm. Điều này không có nghĩa là bạn bỏ qua vị trí của chính mình. Kỹ năng ở đây nằm trong việc liệu bạn có khả năng đồng thời đặt mình vào cả hai vị trí để hiểu được cả hai quan điểm không.

Đặt mình vào vị trí của người chơi khác không có nghĩa là bạn xem mình sẽ phân tích trò chơi theo cách nhìn của họ như thế nào. Nó có nghĩa là bạn phải xem người khác sẽ phân tích trò chơi như thế nào theo cách nhìn của chính họ. Điều này có nghĩa là không những bạn phải đứng vào vị trí của họ mà còn

phải suy nghĩ theo cách nghĩ của họ nữa[2]. Bạn phải hiểu được thế giới quan của người khác. Một phần trong bài tập này bạn cần thực hiện là hình dung xem họ nhận định thế giới quan của bạn như thế nào. Họ cũng tìm cách chui vào ý nghĩ của bạn ra sao?

[2] Nguyên văn: Xỏ chân mình vào giày người khác, đồng thời chui đầu vào mũ người khác.

Chủ nghĩa trọng tâm hết thảy

• Giá trị gia tăng: Đặt mình vào vị trí người khác để đánh giá xem bạn giá trị đến mức nào đối với họ.

• Quy tắc: Đặt mình vào vị trí người khác để biết phản ứng của họ trước những động thái của bạn.

• Nhận định: Đặt mình vào vị trí người khác để hiểu họ nhìn nhận trò chơi ra sao.

Hoặc cụ thể hơn, bạn nghĩ họ sẽ làm gì? Và đó vẫn chưa kết thúc. Bạn còn cần hình dung xem những người chơi khác hình dung như thế nào về "nhận định của bạn về nhận định của họ." Họ nghĩ bạn sẽ cố gắng đoán được ý nghĩ của họ như thế nào? Cụ thể hơn, theo bạn thì họ nghĩ bạn sẽ làm gì? Không có câu trả lời nào là dễ dàng ở đây.

Khi bạn đặt mình vào vị trí người khác, bạn sẽ nhận thấy ngay rằng họ hết thảy đều khác nhau. Tất nhiên không phải tất cả họ đều phù hợp với cách nhìn của bạn và cho phép có những khác biệt như vậy thật không dễ dàng. Tin vào cách nhìn nhận, quan điểm về thế giới của một ai đó có thể sẽ không làm bạn thoải mái. Khuynh hướng tự nhiên ở đây luôn là cố áp đặt cách nhìn nhận, quan điểm của bạn cho người khác. Trong cuốn sách Để

nói lời đồng ý, các chuyên gia hàng đầu về đàm phán, Roger Fisher và William Ury, đã đưa ra một số lời khuyên để khắc phục được khuynh hướng này:

Khả năng nhìn nhận tình huống theo cách của đối phương mặc dù là điều rất khó nhưng lại là một trong những kỹ năng quan trọng nhất mà một người thương lượng phải có. Chỉ biết rằng họ nhìn sự việc theo cách khác thôi thì chưa đủ. Nếu bạn muốn gây ảnh hưởng đối với họ, bạn còn cần phải hiểu sức mạnh trong quan điểm của họ, đồng thời cảm thấy được cảm lực mà nhờ đó họ tin vào mình. Sẽ là chưa đủ nếu bạn chỉ xem xét giống như nghiên cứu bề ngoài một con côn trùng dưới kính hiển vi: Bạn cần phải biết được cảm giác của chính con côn trùng đó. Để thực hiện được nhiệm vụ này, bạn cần chuẩn bị để kiềm chế, đưa ra các nhận định trong khi thử khoác lên mình quan điểm của đối phương. Đối phương của bạn có thể tin vào quan điểm của họ không kém gì bạn tin vào sự đúng đắn trong quan điểm của bạn. Cũng giống như khi khát, bạn có thể chỉ nhìn thấy chiếc cốc thủy tinh đựng một nửa nước mát. Nhưng vợ/chồng bạn lại có thể nhìn thấy chiếc cốc bẩn đã uống hết một nửa khi bữa ăn gần kết thúc.

Thậm chí ở đây còn có một thách thức mang tính nền tảng hơn nữa khi bạn đặt mình vào vị trí của người khác. Đó là Bạn biết quá nhiều. Nó giống như khi bạn cố gắng chơi cờ với chính mình. Bạn biết chiến lược của bạn là gì, nhưng bây giờ bạn lại cần phải giả vờ như không biết gì về nó để có thể đứng được vào vị trí của người khác. Tất nhiên việc này khó đến mức gần như là không thể.

Cũng sẽ nảy sinh vấn đề như vậy khi bạn cố gắng nhận biết người khác nhận định thế nào về cảm nhận của bạn đối với thế

giới xung quanh. Khi làm điều đó bạn phải chịu một gánh nặng, bởi một sự thực rằng bạn đã biết cảm nhận của chính mình. Một lần nữa làm thế nào bạn có thể giả vờ như bạn không biết điều mà bạn biết?

Một giải pháp về cách đặt mình vào địa vị người chơi khác là nhờ một ai đó giúp đỡ bạn thay vì cố gắng làm việc đó một mình. Hãy đề nghị một đồng nghiệp cùng đóng vai bằng cách đặt mình vào địa vị người chơi đó. Hãy chơi trò chơi và xem mỗi người trong các bạn làm gì, sau đó tóm tắt lại quan điểm của từng người. Đâu là các nhận định đúng, nhận định sai? Sau đó tráo đổi vai cho nhau và chơi lại trò chơi đó. Việc thực hiện bài tập này một cách hình thức hơn có thể mang lại rất nhiều ý tưởng.

Một công ty lập ra hai nhóm, nhóm thứ nhất chơi với vai trò nhóm chiến lược của công ty, còn nhóm thứ hai chơi trong vai trò đối thủ cạnh tranh. Nhóm thứ hai không được biết trước về chiến lược đề xuất của công ty. Nhóm chỉ được biết về chiến lược đó khi nó được mở ra và sau đó phải phản ứng lại. Đa phần, câu trả lời không phải là cái mà người ta chờ đợi. Nếu bạn làm bài tập này với khách hàng, chúng ta có thể giúp họ tránh được bất ngờ trong trò chơi thực. Hầu hết trong các trường hợp, việc đặt mình vào vị trí của người khác sẽ giúp đưa bạn đến được nơi bạn muốn. Hầu hết, nhưng không phải bao giờ cũng là như vậy.

Người lái xe điên rồ

Đây là một câu chuyện có thực nhưng không lấy gì làm hay ho về một trong các tác giả của cuốn sách này trong một chuyến taxi đêm ở thành phố Jerusalem. Cách đây vài năm, Barry và đồng nghiệp của mình là John Geanakoplos lên một chiếc taxi ở

Israel và đưa cho người lái xe các chỉ dẫn về đường đến khách sạn của họ. Người lái xe nổ máy chạy nhưng không bật đồng hồ đo cây số. Khi họ hỏi thì anh ta trả lời rằng anh ta rất yêu quý những người Mỹ nên muốn dành cho họ một mức giá đặc biệt. Đúng là rất đặc biệt, phải không?

Trong lúc Barry và John ngồi ở hàng ghế sau, họ bắt đầu phân tích thật nhanh với lý thuyết trò chơi của mình. Họ nhận ra rằng nếu họ mặc cả chặt chẽ bây giờ và cuộc mặc cả không thành thì họ có thể sẽ phải tìm một chiếc taxi khác và điều này quả thực không dễ. Tuy nhiên, họ lý luận rằng vị thế của họ sẽ khá hơn nếu họ chờ cho đến khi họ đến được khách sạn. Khi đó, người lái xe sẽ phải chấp nhận mức giá họ đề nghị.

Họ đã đến nơi. Người lái xe đưa ra mức giá 2.500 shekel[3]. Ai mà biết được như vậy có công bằng không? Nói chung ở Israel người ta vẫn hay mặc cả, do vậy những đồng nghiệp này đã mặc cả xuống 2.200 shekel. Người lái xe cảm thấy bị xúc phạm. Một lần nữa anh ta đòi đúng 2.500 shekel và một lần nữa những người đi xe lại không chịu. Trước khi cuộc thương lượng có thể tiếp tục, người lái xe đột ngột đóng tất cả các cánh cửa tự động, và quay xe lại con đường vừa đi với một tốc độ khủng khiếp. Anh ta không thèm đếm xỉa đến đèn giao thông cũng như những người qua đường. Có phải họ đã bị bắt cóc sang Beirut không? Không. Người lái xe đưa họ trở về đúng vị trí cũ, hùng hổ đẩy những người khách ra khỏi xe và lầm bầm: "Cho chúng mày biết 2.200 shekel có thể đưa chúng mày đến đâu".

[3] 1 shekel tương đương 2,75 USD.

Khi Barry và John tìm được một chiếc taxi khác, người lái xe bật đồng hồ đo và họ về đến nhà đúng lúc đồng hồ chỉ 2.200

shekel. Tất nhiên là 300 shekel không đáng để mất thêm nhiều thời gian như vậy. Tuy nhiên, đấy là một chuyến đi rất đáng nhớ. Sau hết, đó là một câu chuyện rất tuyệt để rút kinh nghiệm.

Cái gì là sai ở đây? Có lẽ đây là một trường hợp của lòng tự ái bị thương tổn. Nghĩ lại, Barry và John có lẽ nên chú ý hơn đến chi tiết rằng cô bạn gái của anh lái xe ngồi ngay bên cạnh anh ta trên ghế trước. Hoặc cũng có thể đơn giản là anh ta bị điên. Dù thế nào đi nữa, Barry và John cũng không đẩy các phân tích của mình đi xa hơn và dừng ở kết luận: Lần sau, họ sẽ xuống xe trước khi ngã giá.

Các yếu tố của trò chơi

Đến nay, chúng tôi đã giới thiệu với bạn tất cả các viên gạch dùng để xây nên lý thuyết trò chơi. Tuy nhiên, liệu đó đã phải là tất cả hay chưa? Câu trả lời là vừa rồi vừa chưa. Các khái niệm của lý thuyết trò chơi rất đơn giản, nhưng đó chỉ là sự đánh lừa. Nếu chỉ biết đến các khái niệm đó thôi thì chưa đủ. Điểm mấu chốt ở đây là phải làm thế nào áp dụng các khái niệm một cách sáng tạo vào vô số những tình huống trong thế giới thực. Để làm được điều này, chúng ta sẽ cần phải dùng chúng để phân tích những trò chơi phức tạp hơn rất nhiều so với những gì chúng ta đã thấy trong chương này. Sức mạnh thực sự của lý thuyết trò chơi chính là nằm ở bước tiếp theo này.

Tuy nhiên trước hết, có lẽ chúng ta nên tóm tắt lại các vấn đề đã nói. Trong chương mở đầu, chúng tôi đã chỉ ra vì sao kinh doanh không phải tuyệt đối là một cuộc chiến, cũng không hoàn toàn là hòa bình. Sau đó, chúng tôi đã mô tả cách lý thuyết trò chơi trong kinh doanh có thể giúp chúng ta bước ra khỏi những quan điểm, những cách nhìn đã bị đơn giản hóa

quá mức. Lý thuyết trò chơi kinh doanh chỉ cho chúng ta một lối suy nghĩ mới và một điểm xuất phát cho tất cả những gì sẽ được đề cập về sau.

Như đã nói, yếu tố đầu tiên và nền tảng nhất trong trò chơi kinh doanh , đó là Người chơi. Chúng ta đã sử dụng Mạng giá trị để mô tả một nhóm người chơi và biểu diễn bằng đồ thị các quan hệ giữa họ với nhau. Một danh sách hoàn chỉnh những người chơi bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và người bổ trợ. Chúng ta cũng đã nhận thấy việc vẽ ra Mạng giá trị đối với mỗi hoạt động kinh doanh để nhận biết tất cả những người chơi và quan hệ giữa họ với nhau trong hoạt động đó là hết sức hữu ích.

Chương này đã giới thiệu với bạn khái niệm về Giá trị gia tăng. Khái niệm này đo lường những gì mà mỗi người chơi mang đến đóng góp vào trò chơi bằng việc tham gia. Giá trị gia tăng mới nghe có vẻ rất trừu tượng, nhưng cảm nhận này sẽ dần biết mất. Giá trị gia tăng xác định ai là người có quyền lực thực trong một trò chơi và người nào sẽ được nhận phần thưởng lớn nhất.

Sau giá trị gia tăng, chúng ta tiếp tục thảo luận về các Quy tắc. Các quy tắc sẽ chính là luật chơi. Trong kinh doanh chúng ta không có một tập hợp chung các quy tắc. Chúng có thể rút ra từ thông lệ, từ các hợp đồng giao kết hay từ các điều luật. Đôi khi những quy tắc quan trọng nhất lại là những cái mà người ta thường hay coi là hiển nhiên. Chúng tôi đã diễn giải rất rõ ràng rằng, việc đặt ra thêm một quy tắc mới có thể làm thay đổi rất nhiều cách trò chơi diễn ra.

Tiếp đó, chúng ta đã nói về các nhận định. Bất kỳ trò chơi nào cũng chịu tác động rất lớn bởi cách mà những người chơi nhận

định về trò chơi. Những nhận định này không chỉ gây ra những ảnh hưởng tinh tế lên cách thức mà trò chơi diễn ra, chúng còn là một bộ phận hết sức cơ bản của chính trò chơi. Quan trọng không kém ở đây nữa là nhận định về nhận định của người chơi khác, nhận định về nhận định đối với nhận định, và cứ như thế mãi. Bằng cách thay đổi nhận định của những người chơi, bạn có thể thay đổi các động thái của họ. Công cụ để định hình các nhận định được chúng tôi gọi là các Chiến thuật.

Các thảo luận của chúng ta về nhận định đã dẫn dắt chúng ta đến những tranh luận về ranh giới, hay còn gọi là Phạm vi của trò chơi. Vấn đề ở đây là các giới hạn mà người ta đã ngầm đặt vào trò chơi khi họ định nghĩa về nó. Mặc dù người ta rất hay phân tích các trò chơi một cách tách biệt, song mỗi trò chơi luôn luôn có mối liên hệ khăng khít đến các trò chơi khác. Để hiểu điều gì đang xảy ra, bạn cần phải chắc chắn là bạn đã xem xét hết các mối liên hệ đó.

Tất cả năm yếu tố nêu trên đều là các yếu tố cơ bản trong mỗi trò chơi: Người chơi, Giá trị gia tăng, Quy tắc, Chiến thuật và Phạm vi. Chúng ta hãy viết tắt lại cả năm yếu tố này là PARTS (Players, Added value, Rules, Tactics, Scope). Điều quan trọng là hiểu được rằng, chúng là những yếu tố cấu thành của một khối đơn nhất và tổng thể. Đôi khi bạn cảm thấy các yếu tố này trùng lặp với nhau, bởi vì chúng phụ thuộc hết sức chặt chẽ vào nhau. Tuy nhiên, chúng ta vẫn cần phải xem xét từng yếu tố riêng lẻ để chắc chắn rằng không có điều gì bị bỏ qua. Năm yếu tố PART là cách để hiểu được điều gì đang diễn ra trong mỗi trò chơi.

Phần II

CÁC YẾU TỐ CHIẾN LƯỢC

Thay đổi cuộc chơi như thế nào?

Các nhà triết học mới chỉ tìm cách lý giải thế giới.

Tuy nhiên điều quan trọng lại là làm thay đổi nó

- Karl Marx -

Chúng tôi có thể khẳng định rằng, thành công của bạn chính là nhờ bạn đã nắm bắt được trò chơi. Những cơ hội lớn nhất và những khoản lợi nhuận lớn nhất không bao giờ đến khi bạn tìm cách chơi khác đi. Nhưng chúng sẽ đến khi bạn thay đổi chính trò chơi. Nếu bạn chơi không đúng trò chơi của mình, hãy tìm cách thay đổi trò chơi đó. Thậm chí nếu

đó là một trò chơi bạn đã nắm bắt được, hãy nghĩ xem liệu bạn có thể tạo ra luật chơi mới hay không. Thay đổi cuộc chơi, do vậy chính là bản chất của chiến lược kinh doanh.

Karl Marx có lý. Điều quan trọng ở đây chính là thay đổi cuộc chơi.

Khi nói đến thay đổi trò chơi, mọi người thường nghĩ rằng cần phải thay đổi các quy tắc chơi. Đó tất nhiên là một cách để thay đổi trò chơi. Tuy nhiên, vẫn còn có nhiều cách khác nữa.

Trên thực tế, mỗi một yếu tố của trò chơi đều có thể trở thành một đòn bẩy để thay đổi. Để có thể làm thay đổi trò chơi, bạn cần thay đổi một hoặc nhiều hơn các yếu tố trong đó. Điều này có nghĩa là năm yếu tố – Người chơi, Giá trị gia tăng, Quy tắc, Chiến thuật và Phạm vi (viết tắt là PARTS) – đều có thể giúp bạn chuyển đổi từ trò chơi hiện tại sang một trò chơi hoàn toàn mới. Thay đổi một trong năm yếu tố và mọi thứ sẽ thay đổi.

Để giúp bạn hiểu sâu hơn nữa về cách làm thế nào thay đổi trò chơi, chúng tôi xây dựng năm chương ở đây để đưa ra năm cách làm điều đó. Trước hết, chúng ta sẽ xem xét việc thay đổi nhóm người chơi: Làm như thế nào và kết quả sẽ ra sao. Sau đó, chúng ta sẽ tìm hiểu xem việc thay đổi bốn yếu tố còn lại trong trò chơi sẽ mang lại điều gì ở bốn chương còn lại. Một khi bạn đã thành thạo với các đòn bẩy chiến lược, bạn sẽ được trang bị tốt hơn để có thể dễ dàng thay đổi trò chơi cho mình.

Khi bạn tìm kiếm chiến lược theo kiểu hoặc-trúng-hoặc trượt, bạn có thể để lỡ các cơ hội tốt nhất cho doanh nghiệp của mình. PARTS không bỏ qua bất cứ điều gì. Nếu bạn đi qua một lượt tất cả các PARTS một cách có chủ định, bạn có thể tin tưởng rằng bạn đã xem xét qua tất cả các khả năng. Các chiến lược mà

PARTS đề xuất có thể không phải luôn luôn mới, mặc dù phần lớn trong số đó đúng là như vậy. Tuy nhiên, cái luôn mới ở đây là nó giúp tạo ra các chiến lược một cách có hệ thống.

PARTS làm được nhiều hơn là động viên bạn tìm đường thoát khỏi bế tắc. Chúng thực sự trao cho bạn một công cụ hữu ích để làm được điều đó.

Chương IV
NGƯỜI CHƠI

Cui bono?

Ai đứng đó hưởng lợi?

- Cicero -

Bạn có muốn trở thành người chơi hay không? Rõ ràng đây là câu hỏi luôn được đặt ra mỗi khi bạn cân nhắc tham gia vào một trò chơi nào đó. Tuy nhiên, câu trả lời hiếm khi được rõ ràng như vậy. Rất dễ nhầm lẫn trong khi nhận định liệu bạn có thực sự thích chơi hay không.

Lý do ở đây là mỗi lần tham gia vào trò chơi, bạn sẽ đều làm thay đổi nó. Bạn không có sự lựa chọn nào khác. Đây sẽ là một trò chơi mới bởi có thêm bạn là thành viên mới trong số những người đang chơi. Người ta thường rất hay quên mất điều này. Họ không suy nghĩ chín chắn về việc sự tham gia của họ sẽ làm

thay đổi cục diện trò chơi đó như thế nào. Họ vẫn cho rằng cái gì họ nhìn thấy chính là cái họ sẽ nhận được.

Không phải như vậy. Sau khi bạn tham gia, trò chơi đã không còn là trò chơi mà bạn nhìn thấy ban đầu nữa. Trong vật lý, tác động này được biết đến với tên gọi Nguyên tắc Heisenberg, đó là không thể tương tác với một hệ thống mà không làm thay đổi nó. Và trong kinh doanh cũng có nguyên tắc Heisenberg – đó là cách bạn làm thay đổi cuộc chơi khi tham gia vào đó. Đây chính là điểm bắt đầu của các lý luận trong chương này.

Để cho thấy điều này có tác động như thế nào trong thực tiễn, chúng ta sẽ xem xét ba câu chuyện khác nhau về việc trở thành người chơi. Hai trong số đó bị thua đậm, trong khi người thứ ba lại kiếm được rất nhiều tiền. Đó chính là người hiểu sự có mặt của anh ta sẽ làm thay đổi trò chơi đó như thế nào. Chúng tôi sẽ rút ra những bài học chung từ các câu chuyện này. Từ đó, bạn sẽ xác định được vị trí và lợi thế của mình.

1. Trở thành người chơi

Nói chung, nếu muốn chơi, bạn phải trả giá. Cái giá đó sẽ có rất nhiều mức. Chẳng hạn, nó sẽ rẻ nếu như báo giá qua điện thoại. Sẽ là đắt hơn nếu bạn cần đến một công ty quảng cáo hay chương trình tiếp thị. Sẽ còn đắt hơn nữa nếu bạn thuê chuyên gia tư vấn, luật sư và nhà băng để giành được gói thầu. Sẽ là rất đắt nếu bạn cần phải xây dựng nguyên cả một nhà máy sản xuất đặc chủng. Đó chính là trường hợp của công ty sản xuất chất làm ngọt Hà Lan. Họ đã xây dựng một nhà máy trị giá 50 triệu USD vào giữa những năm 1980 để sản xuất chất aspartame.

Ngọt ngào cay đắng

Aspartame là một loại chất ngọt đậm đặc ít calo, nó nổi tiếng nhất với nhãn hiệu NutraSweet của hãng Monsanto. Đây là chìa khóa cho thành công vang dội của các nhãn hiệu đồ uống của Pepsi và Coca-Cola dành cho những người muốn giảm cân trong thập kỷ 80 của thế kỷ XX. Đối với những người đang tìm cách giảm bớt lượng calo hàng ngày thì đây quả là một thứ thần dược.

Nguyên lý của văn hóa phương Tây nói rằng: 'Không có sự mãn nguyện nào mà không phải trả giá'.

Còn chúng tôi nói rằng bạn vẫn có thể có những bữa ăn thỏa thích

- Bob Shapiro, Tổng Giám đốc NutraSweet -

Bữa ăn mà Bob Shapiro nói đến ở đây là bữa ăn không có thêm calo – đấy là ý nghĩa thực của lời quảng cáo "Ăn thỏa thích". Về doanh thu, NutraSweet đã lãi đến trên nửa triệu đô la vào năm 1985. Doanh nghiệp này có mức lợi nhuận gộp lên đến 70%. Mức lợi nhuận hấp dẫn như vậy dễ khuyến khích các công ty khác tham gia vào thị trường. Tuy nhiên, NutraSweet được bảo vệ bởi bản quyền đăng ký. Chuyện gì sẽ xảy ra khi thời hạn của bản quyền này kết thúc?

Chất ngọt đậm đặc đã có một lịch sử dài đầy thăng trầm. Vào thời đế quốc La Mã, nước bưởi ép được đun sôi trong các chảo chì để sản xuất ra một loại sản phẩm có tên là sapa, một chất ngọt dùng ở khắp nơi. Từ làm gia vị trong thức ăn đến thuốc uống tránh thai. Rất không may là chì trong sapa đã biến nó thành một chất độc, thậm chí gây chết người. Chất cyclamate được phát minh ra vào những năm 1960 nhưng sau đó, đến năm 1970 đã bị FDA (Ủy ban Quản lý Thực phẩm và Dược

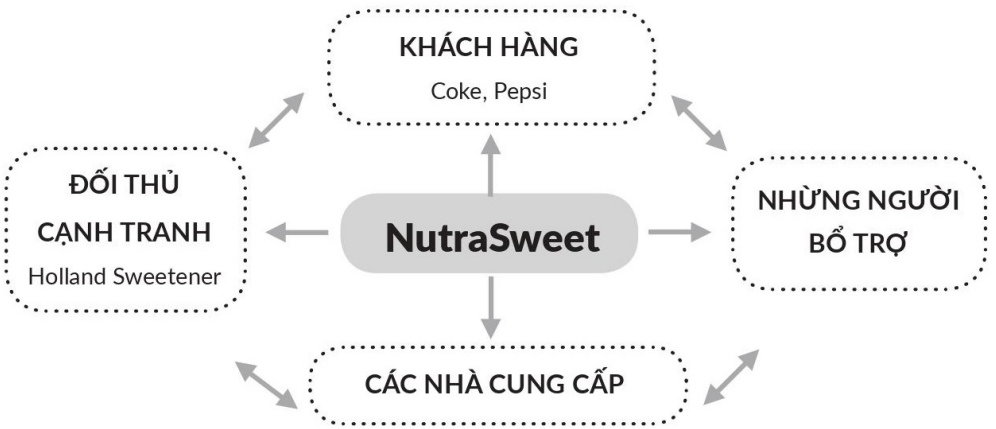
phẩm Hoa Kỳ) cấm bởi vì các nghiên cứu cho thấy chất này có liên quan đến bệnh ung thư. Ở Mỹ, chất duy nhất có thể dùng tương tự như aspartame là đường saccharin, một dẫn xuất từ dầu mỏ được tìm ra từ năm 1879. Năm 1977, FDA đã định cấm saccharin vì cho rằng nó cũng gây ra ung thư. Tuy nhiên, điều này đã gây ra sự phản đối mạnh mẽ từ phía những người dân đến nỗi Quốc hội phải can thiệp và cuối cùng saccharin vẫn tồn tại trên thị trường. Ngoài vấn đề về an toàn thực phẩm, một số người cho rằng saccharin nếm có vị kim loại hơi đắng trong miệng.

Aspartame được tìm ra một cách tình cờ. Năm 1965, một nhà nghiên cứu khoa học tên là James Schlatter thuộc công ty G.D.Searle&Co, tìm cách phát triển một loại thuốc chữa loét dạ dày. Trong khi làm thí nghiệm với các chất acid L-aspartic và L-phenylalanine, Schlatter đã nhận thấy chất này có vị ngọt. Chính ông là người đã đặt tên cho chất này về sau là aspartame, là kết hợp của các acid amin nói trên. Chất này có lượng calo đúng bằng đường nhưng lại ngọt gấp 180 lần.

Năm 1970, công ty Searle đã nộp đơn lên FDA để đăng ký bản quyền cho aspartame như một chất phụ gia thực phẩm. Tháng 7 năm 1981, khi FDA chấp thuận và cấp phép cho việc sử dụng aspartame dạng khô, Searle đã nhanh chóng tung ra thị trường sản phẩm có aspartame đầu tiên là các viên ngọt dạng thuốc nhãn hiệu Equal. Mãi đến tháng 7 năm 1983, việc sử dụng chất này trong nước giải khát mới được chấp thuận. Sau nhiều lần bị trì hoãn, Searle cuối cùng đã thành công trong việc gia hạn bản quyền của mình cho đến năm 1987 ở châu u và đến năm 1992 ở Mỹ.

Đến năm 1985, Monsanto mua lại Searle và cùng với đó là sở hữu độc quyền đối với aspartame. Monsanto đã đi theo một con đường vòng để đến với chất này. Ngày nay, Monsanto là nhà sản xuất lớn về các sản phẩm nông nghiệp và dược phẩm. Tuy nhiên ban đầu, ngay từ năm 1901, công ty này đã đặt ra nhiệm vụ cho mình là thách thức sự độc quyền của Đức trên thị trường saccharin.

Cái gì đi đường vòng thì cũng trở về bằng đường vòng. Năm 1986, công ty sản xuất chất làm ngọt Hà Lan Holland Swetener bắt đầu xây dựng một nhà máy sản xuất aspartame ở Geleen, Hà Lan để cạnh tranh với Monsanto trên thị trường chất làm ngọt này. Holland Swetener là liên doanh giữa hai công ty hóa chất là Tosoh của Nhật Bản và công ty trong nước, Dutch State Mines. Mục tiêu của liên doanh ngay từ đầu đã là thách thức thị trường aspartame với sự độc quyền của Monsanto. Quy trình làm aspartame khá phức tạp, cho nên Holland Swetener không nghĩ rằng sau khi thời hạn bản quyền của Monsanto kết thúc lại có nhiều đối thủ mới tràn vào thị trường này.



Thời hạn bản quyền của NutraSweet ở châu u kết thúc vào năm 1987. Ngay sau đó Holland Sweetener đã nhảy vào tấn công thị trường này. Monsanto đáp trả bằng việc hạ giá. Trước khi Holland Sweetener tham gia vào thị trường này, giá của aspartame là 70 USD một pound (0,45kg). Sau khi Holland Sweetener góp mặt, giá đã giảm xuống chỉ còn 22 - 30 USD một pound. Holland Sweetener chịu lỗ nặng nề. Để cầm cự, Holland Sweetener đã khởi kiện Monsanto bán phá giá lên tòa án châu u và đã thắng kiện.

May mắn sống sót qua cuộc chiến tranh giá cả ở châu u, Holland Swetener giờ đây sẵn sàng đương đầu với thử thách lớn hơn nữa. Ken Dooley, Phó Tổng giám đốc Holland Swetener, phụ trách kinh doanh tiếp thị, đã nói: "Chúng tôi đang rất nóng lòng đưa cuộc chiến sang thị trường Mỹ." Hãng của ông đã được các công ty sản xuất đồ uống không cồn ở Mỹ chào đón nhiệt tình. "Bởi vì nhà sản xuất nào cũng đều muốn có ít nhất hai nguồn cung cấp."

Tuy nhiên, cuộc chiến của Dooley đã kết thúc trước khi nó được bắt đầu. Ngay trước khi thời hạn bản quyền tại Mỹ kết thúc, cả Coca-Cola và Pepsi đều ký lại các hợp đồng dài hạn mới với Monsanto. Cuối cùng, khi đã có cơ hội trong tay để tạo ra sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp thì dường như Coke và Pepsi lại để tuột mất nó. Hay là họ đã có lý của mình?

Cả Coke lẫn Pepsi đều không hề muốn chuyển một cách đột ngột sang sử dụng các loại aspartame vô danh (không có nhãn hiệu). Nếu chúng ta còn nhớ kết quả không may mắn của việc thay đổi công thức nước uống Coke năm 1985, thì rõ ràng là không một công ty nào muốn gỡ bỏ nhãn hiệu của NutraSweet

ra khỏi chiếc lon của mình trước để tạo ra ấn tượng là họ lại đang làm một điều dại dột với công thức đó.

Nếu như chỉ có một công ty chuyển đổi thì công ty kia chắc chắn sẽ có lợi điểm với việc sự dụng độc tôn nhãn hiệu của NutraSweet. Dù sao thì trên hết, NutraSweet cũng đã xây dựng được uy tín về an toàn thực phẩm và chất lượng tốt cho mình. Điều này hoàn toàn không phải là tình cờ mà có.

Searle và sau đó là Monsanto đã đầu tư rất nhiều vào việc tạo dựng thương hiệu cho mình. Họ đã chiết khấu cho các nhà sản xuất đến 40% nếu các nhà sản xuất này đồng ý chỉ sử dụng sản phẩm của họ và trưng biểu tượng đặc sắc hình cuộn xoáy với hai màu đỏ và trắng của NutraSweet trên các sản phẩm của mình. Ngoài ra, hãng còn tổ chức chương trình quảng cáo tiêu dùng rất mạnh để củng cố vị thế thương hiệu. Cho đến năm 1986, 98% những người uống nước có ga giảm cân có chứa chất làm ngọt nhân tạo, đều nhận biết được biểu tượng vòng cuộn xoáy. Ngay cả khi aspartame các nơi khác sản xuất có mùi vị không khác gì thì hầu hết người tiêu dùng vẫn cảm thấy xa lạ với các sản phẩm không có nhãn hiệu của NutraSweet và coi đó là những sản phẩm kém chất lượng.

Một lý do khác cho việc không chuyển đổi nhãn hiệu là do Monsanto đang có một lợi thế lớn đáng kể về chi phí. Trong suốt một thập kỷ trước, hãng đã cố gắng giảm được đến 70% chi phí ban đầu. Trong khi đó, Holland Swetener vẫn còn đang ở gần trên đỉnh đường cong chi phí. Với sự đầu tư mạnh vào thương hiệu, quảng cáo và nỗ lực giảm chi phí, Monsanto đã làm theo đúng như Kinh thánh đã khuyên: “Dùng bảy năm dư thừa để chuẩn bị cho bảy năm mất mùa”.

Như vậy, những gì Coke và Pepsi cùng muốn là vẫn nhãn hiệu cũ NutraSweet cộng thêm mức giá thấp hơn hẳn. Và họ đã có được điều họ muốn. Các hợp đồng mới đã giúp cho cả hai công ty này tiết kiệm tổng cộng mỗi năm 200 triệu USD.

Đó là một kết quả có thể dự đoán trước. Hãy so sánh vị thế trong thương lượng của Monsanto trước và sau khi Holland Swetener tham gia trò chơi. Trước đó, Monsanto ở một vị thế cực kỳ mạnh. Cả Coke và Pepsi đều không có sự lựa chọn nào khác ngoài NutraSweet. Khi cyclamate bị cấm và sacchairin cũng đang ở trong tình trạng chưa rõ về số phận của mình, thì NutraSweet đã khiến cho các loại nước uống ít calo, mùi vị thơm ngon và an toàn cho sức khoẻ vẫn tiếp tục được tồn tại. Giá trị gia tăng của NutraSweet như vậy là rất lớn. Khi Holland Swetener gia nhập thị trường, giá trị này đã bị giảm sút đáng kể. Sau đó, giá trị gia tăng của NutraSweet dựa trên tương quan của nó với các loại sản phẩm từ aspartame khác chứ không phải với saccharin. Tuy nhiên, cái còn lại chính là giá trị của thương hiệu NutraSweet và lợi thế về chí phí sản xuất.

Vậy thì vị thế của Holland Swetener là ở đâu? Việc hãng này gia nhập thị trường đã khiến cho giá trị gia tăng của NutraSweet giảm đáng kể và điều này đã có lợi rất nhiều cho Coke và Pepsi. Như vậy, đáng lẽ sẽ là hợp lý nếu trước khi tham gia trò chơi, Holland Sweetener đòi được nhận một khoản bù đắp, chẳng hạn dưới hình thức một khoản tiền trả cố định hay một hợp đồng được đảm bảo chắc chắn cho việc gia nhập thị trường của mình. Còn nếu Holland Sweetener thực sự muốn kiếm lợi nhuận trong trò chơi đó thì sẽ cực kỳ khó khăn. Sản phẩm của hãng chưa có uy tín về thương hiệu và chi phí sản xuất cao hơn so với NutraSweet. Holland Sweetener không có bất kỳ giá trị gia tăng nào. Chiếc bánh sẽ không bị bé lại nếu không có

Holland Sweetener, chỉ có việc chia bánh sẽ khác đi mà thôi. Dooley đã nói đúng khi cho rằng bất kỳ nhà sản xuất nào cũng muốn có thêm nhà cung cấp thứ hai. Nhưng vấn đề lại ở chỗ các nhà sản xuất không hẳn sẽ muốn làm ăn nhiều hơn với nhà cung cấp thứ hai đó.

Coke và Pepsi đã hành động đúng khi thay đổi trò chơi bằng cách khuyến khích sự tham gia của những người chơi mới và nhờ đó giảm bớt sự phụ thuộc của mình vào NutraSweet. Monsanto đã làm đúng khi xây dựng uy tín thương hiệu và tạo ra lợi thế về mặt chi phí. Bằng cách đó, họ đã giảm thiểu tác động bất lợi của sự góp mặt các nhãn hiệu vô danh khác.

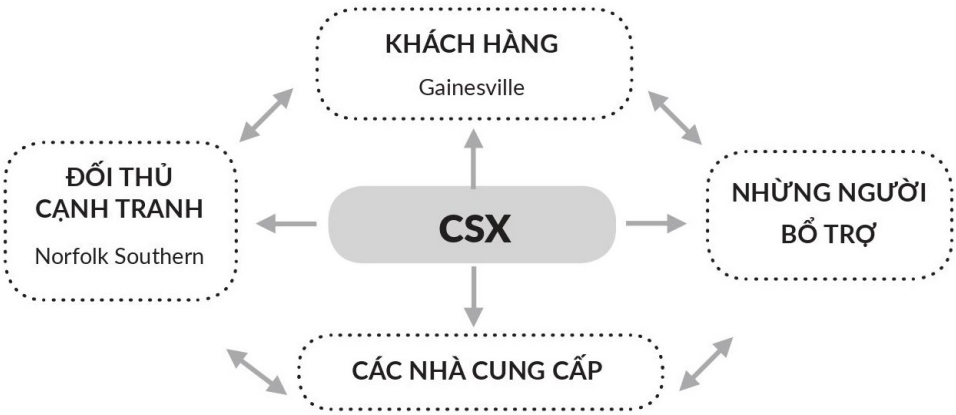
Còn đối với Holland Sweetener, có lẽ họ đã quá vội vàng khi muốn trở thành người chơi. Hãng này có thể tiết kiệm cho Coke và Pepsi 200 triệu USD mỗi năm. Vậy hai ông lớn này có thể làm gì để đáp lại? Holland Sweetener đã ở thế rất yếu khi kinh doanh aspartame. Họ không hề có giá trị gia tăng. Nhưng nếu nói đến Sự cạnh tranh trong kinh doanh thì hãng lại có một thế mạnh đáng kể vì lúc đó họ đang độc quyền sự cạnh tranh: Holland Sweetener khi đó là hãng duy nhất mà Coke và Pepsi có thể sử dụng để cải thiện vị thế trong thương lượng với NutraSweet. Tuy nhiên, sai lầm ở đây là họ đã bỏ qua điều này. Có lẽ Coke và Pepsi sẽ đồng ý trả tiền cho dịch vụ hết sức đáng giá này, tuy nhiên Holland Sweetener phải là người ra giá trước. Trong phần sau có nhan đề Trả tiền để chơi, chúng tôi sẽ gợi ý nhiều cách khác nhau để bạn có thể được trả tiền cho việc tham gia trò chơi.

Tiếp theo câu chuyện này, chúng tôi muốn bạn đánh giá chiến lược của Norfolk Southern trong cuộc thương lượng với Gainesville Regional Utility (GRU).

Một người chở than khác

GRU là công ty thuộc sở hữu của thành phố Gainesville, bang Florida, chuyên cung cấp toàn bộ điện và nước cho cư dân. Tuy nhiên, công ty tiện ích này gặp phải một vấn đề. Họ bị phụ thuộc vào công ty đường sắt CSX, đối tác vận chuyển toàn bộ than đốt đến cho họ. Năm 1990, giá than là 20,13 USD một tấn như bạn có thể đoán được, CSX đã rất có lợi khi bán than cho Gainesville. Vì vậy, vào tháng 7 năm đó, Gainesville đã đàm phán với một công ty đường sắt khác là Norfolk Southern để cung cấp than cho họ chỉ với giá 13,68 USD mỗi tấn. Đó có thể coi gần như một cuộc đảo chính.

Vấn đề duy nhất còn lại là Norfolk Southern thực tế không thể vận chuyển than đến tận nơi bởi vì tuyến đường sắt gần nhất của họ cũng cách Gainesville tới 21 dặm. Chuyển tuyến đường này đến gần hơn không phải là một giải pháp tốt.



Gainesville đề nghị CSX cho phép Norfolk Southern được sử dụng đường ray của họ. Dĩ nhiên là CSX từ chối. Tội gì họ phải từ bỏ vị trí độc quyền của mình. Nhưng đây mới chỉ là động thái mở đầu của Gainesville. Với khả năng được cung cấp than

với giá rẻ hơn hẳn, thành phố đã quyết định điều này đáng để xây dựng thêm một tuyến đường sắt nhánh dài 21 dặm. Thậm chí ngay cả khi chi phí dự kiến lên đến 28 triệu USD.

Tại thời điểm này thì bối cảnh có vẻ là rất hứa hẹn đối với Norfolk Southern. Họ đã đặt Gainesville vào guồng, hay nói cách khác, là đặt Gainesville vào tình thế bị thôi thúc phải bỏ tiền ra xây dựng tuyến đường. Đồng thời họ cũng đã có sẵn một hợp đồng cung cấp than trong trường hợp tuyến đường xây xong. Như vậy, họ sẽ luôn ở vị thế chủ động.

Norfolk Southern thực ra cũng phải chi một số tiền được gọi là chi phí lót tay về mặt chính trị. Bởi vì con đường sắt dự định xây sẽ đi qua một vùng đầm lầy nhạy cảm về môi trường, nên Norfolk Southern và Gainesville phải được Tổ chức bảo vệ môi trường ở đây thông qua dự án. Ngoài ra, họ còn phải giải trình trước Ủy ban Thương mại liên vùng quản lý về đường sắt.

CSX không chịu để yên. Tháng 10 năm 1991, CSX đáp lại động thái của Norfolk Southern bằng việc đề nghị giảm giá 2,25 USD cho mỗi tấn than. Sau đó CSX cho thấy nếu Gainesville tiếp tục hợp tác với Norfolk Southern, thì tuyến đường hiện có của CSX sẽ không có ý nghĩa về mặt kinh tế và do vậy CSX sẽ buộc phải dỡ bỏ nó. Điều này sẽ khiến Gainesville lại trở thành con tin trong tay Norfolk Southern. Donna Rohrer, Phó Chủ tịch CSX phụ trách truyền thông đã cảnh báo về điều này.

Tháng 11 năm 1992, khi Gainesville gần như đã sắp nhận được giấy phép để xây dựng tuyến đường mới, CSX quyết định hạ giá thêm 2,5 USD nữa cho mỗi tấn than. Tại thời điểm này thì việc xây dựng thêm một tuyến đường nhánh mới thực sự không còn ý nghĩa về mặt kinh tế nữa. CSX giành được một hợp đồng mới cho đến tận năm 2020. Còn Gainesville tiết kiệm được 34

triệu USD (tính theo giá trị chiết khấu tại thời điểm 2006) trong suốt đời hợp đồng mới.

Kết quả này không phải là một tai họa gì ghê gớm đối với Norfolk Southern. Mặc dù không giành được hợp đồng với Gainesville, họ cũng gần như chẳng mất gì. Tuy nhiên, Norfolk Southern hoàn toàn có thể kết thúc khá hơn như vậy.

Sai lầm ở đây là Norfolk Southern đã biếu không sự cạnh tranh. Nếu không có Norfolk Southern thì Gainesville cũng chẳng có cớ gì đe dọa vị thế của CSX. Với sự góp mặt của Norfolk Southern, Gainesville đã có thể và thực sự là đã làm được như vậy. Đó là toàn bộ trò chơi. Anthony Hatch, nhà phân tích của PaineWebber đã giải thích điều này như sau: "Việc xây dựng đường sắt là một cuộc phiêu lưu rất tốn kém... Đôi khi chỉ cần đe dọa làm như vậy thôi đã là quá đủ." Ở đây, chỉ lời đe dọa được đưa ra đã đáng giá 34 triệu USD.

Để bảo đảm có được miếng bánh cho mình, Norfolk Southern cần phải đòi một khoản phí, có thể là dựa trên chi phí mà Gainesville có khả năng tiết kiệm được, trong trường hợp tuyến đường nhánh không được xây dựng. Khi đó Norfolk Southern sẽ không bao giờ thua cuộc: Nếu tuyến đường được xây thì chắc chắn Norfolk Southern sẽ giành được hợp đồng; nếu không thì họ cũng được bù đắp phần nào trên cơ sở chi phí tiết kiệm được đối với Gainesville.

Mặc dù không đến nỗi bị nhẵn túi, nhưng Norfolk Southern vẫn phải chịu một số chi phí ngầm. Họ đã phải chi một số tiền chính trị để vận động cho việc xây dựng tuyến đường nhanh chóng được thông qua. Hơn nữa, việc làm của họ có thể sẽ làm thiệt hại cho CSX 34 triệu USD. Điều này rất nguy hiểm vì CSX có khả năng trả đũa. Trên toàn nước Mỹ khi đó chỉ có khoảng

20 trạm năng lượng là có nhiều hơn một đường ray để cung cấp nhiên liệu. Cũng giống CSX sở hữu đường ray duy nhất đến Gainesville, có rất nhiều vùng khác mà Norfolk Southern là nhà cung cấp độc quyền và CSX rất có thể sẽ chơi trò phá hoại tương tự ở những nơi đó.

Norfolk Southern đáng lẽ phải hiểu rõ hơn điều này. Trước đó đã có hai lần công ty này phải bỏ cuộc chơi. Cho đến năm 1991, Norfolk Southern vẫn đang là độc quyền về cung cấp nhiên liệu cho Công ty Miền Nam – một công ty tiện ích (cung cấp điện nước) của Atlanta. Đó là trước khi công ty này xây dựng tuyến đường dài 7 dặm (11km) nối nhà máy gần Birmingham, bang Alabama với một tuyến chính thuộc sở hữu của CSX. Đây là lần đầu tiên công ty này xây dựng tuyến đường riêng cho mình để tiếp cận đường sắt nhằm mục đích tạo ra cạnh tranh. Tương tự, ở Evansville, bang Indiana, PSI Energy đã đe dọa xây dựng một tuyến đường sắt nhánh dài 10 dặm (16km) để nối nhà máy của họ với tuyến đường sắt chính của CSX. Một lần nữa, Norfolk Southern đang có vị thế độc quyền ở đó đã bị buộc phải cho phép CSX tiếp cận với các đường ray của mình. Như vậy, họ đã tự tạo ra đối thủ cạnh tranh cho mình. Sau đó, PSI đã quyết định rằng họ không cần thiết phải xây dựng thêm đường nhánh nữa.

Có lẽ những gì Norfolk Southern làm ở Gainesville là một tình huống ăn miếng trả miếng rất điển hình. Sau khi CSX phá hỏng vị thế độc quyền của Norfolk Southern với công ty Miền Nam và PSI Energy, Norfolk Southern đã trả đũa bằng cách phá hỏng trò chơi của CSX ở Gainesville. Tuy nhiên, đây vẫn chưa phải là hồi kết. Có một rủi ro rất lớn là CSX sẽ lại trả đũa. Đối với Gainesville thì kiểu gì họ cũng chỉ được mà không mất. Nhưng

đối với Norfolk Southern thì thành phố Lợi (Gainesville) đã trở thành thành phố Thiệt (Loseville).

Như câu chuyện của Holland Sweetener và Norfolk Southern, đôi khi dịch vụ rất có giá trị mà bạn có thể cung cấp lại chính là tạo ra sự cạnh tranh. Do vậy đừng bỏ qua điều đó. Điều này rất đúng khi người chơi tạo ra một sự cạnh tranh đắt giá: Holland phải xây thêm một nhà máy tốn hàng triệu USD, còn Norfolk Southern thì bị đe dọa trả đũa. Cạnh tranh là thứ quá giá trị và cũng quá tốn kém. Bạn cần phải được trả tiền để chơi. Ý tưởng này được những người chơi hiểu rất rõ trong trò chơi mua lại sau đây.

Trả lời cuộc gọi

Ngành kinh doanh điện thoại di động đã trải qua một quá trình hợp nhất nhanh chóng kể từ tháng 6 năm 1989, khi Craig McCaw, lúc đó 39 tuổi, đề nghị mua lại LIN Broadcasting Corporation. Năm năm trước, Ủy ban Truyền thông Quốc gia Hoa Kỳ đã chia nước này ra làm 306 thị trường riêng rẽ. Họ chỉ phân bổ cho mỗi thị trường hai giấy phép kinh doanh trong ngành điện thoại di động mà thôi. Một giấy phép được dành cho công ty điện thoại địa phương, còn giấy phép kia được cấp thông qua bốc thăm. McCaw đã đi đường vòng và tìm cách mua được các giấy phép từ những người thắng trong các cuộc bốc thăm. Cho đến khoảng năm 2005-2006, các giấy phép của McCaw đã cho phép phủ sóng được 50 triệu khách hàng tiềm năng (các POP – theo cách gọi trong ngành).

Mặc dù đã là công ty đứng đầu ngành, McCaw còn muốn đứng đầu quốc gia. Việc mua lại 18 triệu POP của LIN là cơ hội tốt nhất, thậm chí có lẽ là duy nhất để có được đặc quyền kinh doanh ở các thành phố lớn, nhờ đó tạo ra được tiếng tăm trên

toàn quốc. Điều này có nghĩa là McCaw phải giành được LIN, công ty lúc đó đang có giấy phép hoạt động ở các thành phố New York, Los Angeles, Philadenphia, Houston và Dallas. Lúc đó McCaw mới chỉ có trong tay 9,5% cổ phiếu của LIN. Và anh ta muốn có nốt phần còn lại.

McCaw có cách nhìn riêng của mình trong vấn đề này và sẵn sàng chơi trò may rủi. Anh ta đã vay rất nhiều tiền để mua bằng được tất cả các giấy phép. Đúng là cho đến giữa năm 1989 chỉ có 250.000 khách hàng trong số 50 triệu POP của anh ta thực sự là khách hàng đang trả tiền – chiếm một nửa phần trăm. Nhưng McCaw lại nhìn thấy chiếc cốc như thể nó gần đầy, thay vì ngược lại là gần như rỗng không: Bởi vì theo anh ta thì lợi nhuận tiềm năng ở đây là còn rất lớn.

McCaw đã đưa ra mức giá 120 USD tiền mặt cho mỗi cổ phiếu của LIN, với số tiền tổng cộng sẽ được trả là 5,85 tỷ USD. Điều này đã khiến cổ phiếu của LIN tăng vọt lên từ 103,5 USD đến 129,5 USD. Rõ ràng thị trường lúc đó đang trông đợi những động thái tiếp theo. Tuy nhiên, đề nghị trả giá của McCaw sẽ chỉ có hiệu lực với điều kiện LIN phải dỡ bỏ các viên thuốc độc tự vệ để không bị mua lại. LIN từ chối làm điều đó. Donald Pels, Tổng Giám đốc của LIN, từ lâu đã có mối ác cảm cá nhân với McCaw và McCaw cũng vậy. Nếu McCaw thành công thì cơ hội giữ lại chiếc ghế Tổng giám đốc đối với Pels sẽ rất mỏng manh, thậm chí có thể nói là không thể. Phải đối mặt với phản ứng thù địch và thuốc độc, McCaw đã hạ mức giá của mình xuống chỉ còn 110 USD.

LIN bắt đầu tìm kiếm những đối thủ thay thế. Có tin đồn là một số công ty con của Bell cũng quan tâm đến vụ này. Bell miền Nam với nguồn tài chính khổng lồ và đang có một chiến lược

mua lại trong lĩnh vực điện thoại di động có vẻ như có nhiều khả năng sẽ đáp ứng được sự tìm kiếm đó nhất. Các đại lý đặc quyền của LIN ở Los Angeles và Houston sẽ bổ sung cho thị phần của Bell miền Nam tại những thành phố đó. Tổng thị phần của cả hai công ty cộng lại là 46 triệu POP, chỉ ít hơn 4 triệu so với McCaw (không hẳn đã ở tầm quốc gia, nhưng thực sự là mối đe dọa nghiêm trọng đối với vị trí dẫn đầu của McCaw).

Đối với Bell miền Nam, cơ hội để thắng McCaw là rất thấp. Lúc đó, McCaw đã dự tính rằng cho đến năm 2000, 15% dân số Mỹ sẽ dùng điện thoại di động, và mỗi POP khi đó sẽ đáng giá 420 USD một năm. Tất cả các công ty con của Bells đều đồng tình với con số dự báo chỉ có 10%. Điều này dẫn đến mỗi POP đối với họ chỉ mang lại giá trị bằng 280 USD. Trong cuộc tranh đua giữa McCaw và Bell miền Nam thì McCaw đã chi tiền cho một tham vọng lớn hơn.

McCaw có động cơ riêng để trả giá cao. Giá thị trường của mỗi POP tăng lên khiến cho 50 triệu khách hàng tiềm năng của McCaw càng trở nên có giá trị hơn. Còn đối với Bell miền Nam, cái giá để tham gia trò chơi là khá cao. Riêng phí luật sư và ngân hàng đầu tư đã là 20 triệu USD. Đồng thời, các nhà quản lý cấp cao trong công ty sẽ bị mất thời gian và không tập trung vào công việc chính của họ là điều hành các hoạt động hiện có. Hơn nữa, nếu thua cuộc, mà điều này rất dễ xảy ra, thì Bell miền Nam sẽ đánh mất cả uy tín của một nhà đầu tư kiên định vào tương lai. Chắc chắn không tránh khỏi tổn hại.

Dù sao đi nữa thì Bell miền Nam cũng vẫn sẵn sàng mua LIN nếu mức giá là phải chăng. Vấn đề chính là ở chỗ, bằng việc nhảy vào cuộc chơi, công ty này sẽ châm ngòi cho một cuộc

chiến về giá. Khi đó LIN sẽ không thể được bán với mức giá phải chăng nữa. Bell miền Nam biết rằng cuộc đấu sẽ chỉ có một người thắng và họ muốn được bù đắp cho những thiệt thòi của mình trong trường hợp McCaw thắng. Do vậy, Bell miền Nam đã nhận được lời hứa từ LIN như một điều kiện để tham gia đấu giá. Đó là phần thưởng hợp nhất 54 triệu USD cùng với 15 triệu USD để bù đắp thiệt hại chi phí bỏ ra nếu thua cuộc. Được trả tiền để chơi, Bell miền Nam đã đưa ra mức giá được các nhà phân tích thị trường cho là tương đương 105-112 USD cho mỗi cổ phiếu của LIN.

Như đã dự đoán trước, McCaw không chịu bỏ cuộc. Anh ta đã cố loại Bell miền Nam với mức giá mới 112-118 USD cho mỗi cổ phiếu. LIN đến gặp Bell miền Nam và đề nghị nâng giá tiếp. Để đổi lại, Bell miền Nam sẽ lại được trả thêm tiền. Phần bù đắp cho chi phí được tăng lên 25 triệu USD và Bell miền Nam lại tiếp tục đấu giá với mức mới là 115-125 USD cho mỗi cổ phiếu.

McCaw nâng giá của mình lên 124-138 USD và sau đó điều chỉnh thêm một vài USD nữa để giành phần thắng. Đồng thời anh ta trả cho Bell miền Nam 22,5 triệu USD để họ tự nguyện rút ra khỏi cuộc chơi. Với mức giá cuối cùng, LIN được định giá từ 6,3 đến 6,7 tỷ USD. Tại thời điểm đó, Bell nhận thấy quyền chọn cổ phiếu của mình đã được lợi thêm 100 triệu USD và vụ mua bán với McCaw – nay đã trở nên thân thiện hơn – được hoàn tất.

Vậy thì những người chơi trong cuộc được lợi gì và bị mất gì? Trước ngày Bell miền Nam công bố mức bỏ giá đầu tiên, cổ phiếu của LIN trên thị trường được mua bán với giá 105,5 USD. Khi Bell miền Nam rời bỏ cuộc chơi, mức giá này đã tăng lên 122,5 USD. Với 16,75 USD tăng thêm trên mỗi cổ phiếu, tổng

giá trị của LIN đã tăng gần 1 tỷ USD. Do đó LIN đã thu được thêm 1 tỷ USD. Rõ ràng đây là một món hời nếu so sánh với số tiền chỉ có 54 triệu USD cộng với phần bù đắp chi phí để trả cho Bell miền Nam. McCaw đã có được điều anh ta muốn: Sở hữu mạng lưới điện thoại di động trên toàn quốc và sau đó đã bán lại nó cho AT&T để trở thành tỷ phú. Còn Bell miền Nam được trả tiền để chơi, có vẻ như nhận được ít nhất với tổng cộng 76,5 triệu USD và phần tiền bù đắp chi phí bỏ ra. Bell miền Nam hiểu rất rõ rằng ngay cả khi họ không thể chơi để kiếm tiền bằng cách thông thường, họ vẫn có thể được trả tiền để làm thay đổi trò chơi đó.

Với nhận thức rõ ràng như vậy, chắc chắn bạn sẽ nảy ra một số câu hỏi. Vì sao Bell miền Nam không đòi hẳn 1 tỷ thay vì 54 triệu USD? Có lẽ nếu Bell miền Nam tỏ ra chắc lép quá thì LIN sẽ quay sang một công ty con khác của Bell. Thực ra LIN thậm chí có thể đồng ý với mức phần thưởng hợp nhất cao hơn nhưng điều này sẽ rất rủi ro. LIN có thể sẽ có mức giá quá cao đến mức không ai mua lại được. Khi đó toà án có thể tuyên vô hiệu hóa mức phí bị coi là cấm cửa. Trong trường hợp này, Bell miền Nam sẽ không nhận được một đồng nào.

Vì sao McCaw lại trả tiền để Bell miền Nam rút khỏi cuộc chơi? McCaw không thể chắc chắn rằng Bell miền Nam sẽ tự rút lui và nếu có thì cũng không thể biết sớm hay muộn. Dĩ nhiên đối với McCaw thì càng sớm sẽ càng tốt. McCaw cũng không muốn kéo dài để có thêm những người trả giá mới – những đối thủ không mong đợi.

Việc McCaw trả tiền để Bell miền Nam bỏ cuộc có thể là sự kiện không bình thường nhưng hoàn toàn hợp pháp. Luật chống độc quyền của Mỹ nói chung cấm những người tham gia đấu

giá trả tiền để người khác bỏ cuộc. Tuy nhiên, vụ mua lại đối với một công ty cổ phần sở hữu cộng đồng thì lại nằm trong phạm vi của luật chứng khoán. Và tòa án cho rằng luật chứng khoán có quyền ưu tiên trước so với luật chống độc quyền. Luật chứng khoán không có quy định cấm trả phí để người khác rút khỏi đấu giá, mà chỉ đòi hỏi công khai mức phí. Ý tưởng ở đây là triển vọng nhận được một khoản phí nào đó sẽ khuyến khích những người chơi yếu hơn tham gia vào đấu giá từ đầu và nhờ đó làm tăng giá cổ phiếu. Một khi đã có vài người tham gia đấu giá, các cổ đông của công ty được chào bán tất nhiên sẽ muốn ngăn cản việc có người trả phí để ai đó rút lui. Tuy nhiên, cả hai cách đều nhằm để có được giá cao hơn.

Vì sao LIN không đòi hỏi phải có một điều khoản không cho phép áp dụng phí rút lui trong hợp đồng ký với Bell miền Nam? Có lẽ là LIN không nghĩ đến điều đó. Tuy nhiên, điều này cũng gây nên sự hiếu kỳ. Nếu LIN đã nghĩ đến việc khuyến khích Bell miền Nam tham gia đấu giá bằng cách trả tiền thì họ đáng lẽ cũng phải xem xét đến trường hợp sẽ có ai đó trả tiền để Bell miền Nam rút khỏi cuộc đấu giá. Khi đó, họ có lẽ đã có thể tìm cách ngăn cản việc này.

Như vậy, chúng ta đã xem xét xong ba câu chuyện về việc trở thành người chơi. Holland Sweetener và Norfolk Southern đã đều phải trả giá. Những người chơi khác hưởng lợi từ chi phí của họ. Bell miền Nam đã làm tốt hơn nhiều. Lý do họ có thể kiếm được tiền là vì họ nhận biết được ai đứng đó hưởng lợi từ việc họ tham gia vào cuộc chơi. Biết được điều này, họ đã có thể thương lượng để có được một phần lợi ích.

Một người muốn chơi trước hết cần tự hỏi câu hỏi của Cicero: “Cui bono?” Ai đứng đó hưởng lợi? Holland Sweetener và

Norfolk Southern đã không làm điều đó. Nhưng Bell miền Nam thì có.

Chúng ta hãy cùng áp dụng các câu chuyện này vào một tình huống rất phổ biến trong kinh doanh thường nhật.

Trả tiền để tôi chơi

Chuông điện thoại reo. Một khách hàng tiềm năng giải thích rằng anh ta không hài lòng với nhà cung cấp hiện tại của mình và muốn bạn báo giá để thay chân nhà cung cấp đó. Đó là một khách hàng lớn của một trong số các đối thủ của bạn. Và bây giờ sẽ là cơ hội của bạn.

Bạn sẽ làm gì? Trước hết bạn hỏi người khách hàng một số chi tiết để giúp bạn ra giá. Sau đó nói với họ rằng bạn sẽ gọi lại để cung cấp bảng giá. Sau khi cúp máy, bạn tập hợp nhóm làm việc lại và tích cực chuẩn bị cho việc đấu giá. Mặc dù cú điện thoại có vẻ thân thiện, nhưng bạn biết rằng đó là một phát đạn từ xa và buộc bạn phải làm việc căng thẳng hơn và quyết liệt hơn một chút về giá cả.

Bạn sẽ hoài nghi rằng khách hàng có thể đang dùng bạn chỉ để đòi mức giá rẻ hơn từ nhà cung cấp hiện tại của anh ta. Nhưng đó chính là cách mà trò chơi được bày ra. Nếu bạn không ra giá thì bạn chẳng có cơ hội nào để giành được mối làm ăn này. Hơn thế nữa, bạn có thể gây ra một ấn tượng thù địch từ phía người khách hàng kia và sẽ hết hy vọng làm ăn với anh ta trong tương lai. Làm thế nào để giải thích với cấp trên của bạn rằng bạn đã bỏ lỡ cơ hội này, nhất là nếu khách hàng đó quả thực cuối cùng đã đổi nhà cung cấp?

Do vậy, bạn nhiệt tình ra giá. Có vẻ như nếu bạn không ra giá thì bạn sẽ không có lợi hơn và chỉ có khả năng mất mối làm ăn.

Trong khi đó, nếu ra giá thì bạn chỉ có thể có lợi chứ không bao giờ có hại. Khách hàng cảm ơn bạn và hứa sẽ quay lại. Nhưng anh ta đã không quay lại nữa.

Bạn có thể làm thế nào khác? Bạn có thể đặt giá thấp hơn nhưng chẳng có gì bảo đảm là như vậy sẽ tốt hơn. Đó không phải là một giải pháp thực tế.

Vấn đề chiến lược còn cơ bản hơn thế. Việc bạn đặt giá thấp sẽ giúp cho khách hàng có được giá thấp hơn từ người khác. Đó là kết cục mà nhiều khả năng là sẽ xảy ra. Khách hàng sẽ được lợi sau đó, trong khi bạn chẳng có gì để khoe cả.

Có vẻ như có một sự thôi thúc tự nhiên để cạnh tranh trong việc chào giá. Sau hết thì đó chính là điều mà người ta cho rằng các doanh nghiệp đều phải làm. Anh muốn đấu giá ư? Tôi sẽ cho anh đấu. Các nhà thầu, kiến trúc sư – tất cả đều cho bạn đấu giá. Holland Sweetener và Norfolk Southern cũng làm như vậy. Nhưng Bell miền Nam thì không, ít nhất là cũng không làm điều đó miễn phí.

Câu hỏi đúng ở đây cần đặt ra là: Đối với khách hàng đó, điều này quan trọng đến mức nào? Nếu việc bạn đấu giá là quan trọng đối với họ thì bạn phải được thù lao cho việc bạn chơi trò chơi đó. Nếu như nó không thật sự quan trọng thì bạn sẽ rất ít khả năng có được mối làm ăn đó hoặc sẽ có rất ít khả năng kiếm tiền được từ đó. Khi đó, bạn sẽ muốn suy xét lại việc đấu giá của mình.

Điều này về lý thuyết thì được nhưng liệu nó có thể áp dụng vào thực tiễn như thế nào? Ai cũng muốn được như Bell miền Nam để được trả 76,5 triệu USD cho việc chơi thua. Tuy nhiên, trường hợp như vậy rất hiếm. Hầu hết khách hàng sẽ cười vào

mũi bạn, thậm chí còn nói những lời khiếm nhã nếu bạn thử tìm cách đòi họ trả tiền cho việc đấu giá.

Sự cạnh tranh là rất có giá trị

Đừng bỏ qua nó

Hãy đòi được trả tiền để chơi

Sẽ là hơi thô thiển nếu bạn đòi trả tiền mặt, và đó cũng không phải là cách thông minh. Tuy nhiên, có nhiều cách khác để bạn có thể được trả tiền khi chơi. Bạn có thể đề nghị hỗ trợ các chi phí để chuẩn bị đấu thầu nếu có. Bạn cũng có thể đề nghị trả trước phần chi phí về vốn, chẳng hạn như chi phí xây dựng nhà máy. Bạn có thể đề nghị trước một hợp đồng mua bán được đảm bảo. Điều khoản cho phép bạn xem xét lại lần cuối cũng rất có giá trị: Bạn sẽ có được mối làm ăn nếu như khớp được giá của bạn theo mức giá cạnh tranh nhất trên thị trường.

Để đổi lại việc ra đấu giá, bạn có thể đề nghị được tiếp cận với các thông tin về doanh nghiệp. Điều này có thể nâng tỉ lệ cơ hội thắng cuộc lên lớn hơn. Nó sẽ biến bạn từ người ngoài cuộc trở thành người trong cuộc. Đây sẽ là bước đầu tiên để bạn hình thành mối quan hệ với khách hàng. Hoặc để đổi lấy việc bạn đấu giá một phần của doanh nghiệp, bạn có thể đề nghị được tìm hiểu cả các phần khác của doanh nghiệp nữa.

Cuối cùng, bạn có thể thử lật ngược vấn đề. Thay vì đưa ra giá cho khách hàng, hãy đề nghị họ tự nêu ra mức giá mà họ sẵn sàng trao doanh nghiệp của bạn. Đề nghị họ đưa bạn một bản hợp đồng hoàn chỉnh có cả giá đề xuất và bạn sẽ quyết định ký hay không. Nếu bạn ký, khách hàng sẽ phải chuyển sang làm ăn với bạn. Bằng cách này, bạn bảo đảm rằng khách hàng sẽ không chơi xấu. Các đại lý xe hơi hiểu rất rõ điều này. Thay vì ra giá

trước, họ thường hỏi khách hàng có thể trả bao nhiêu. Sau khi nghe khách hàng nói ra mức giá, họ sẽ khôn khéo nói: "Tôi rất muốn bán cho ông với mức giá đó nhưng tôi phải xin ý kiến của giám đốc đã." Tuy nhiên, trước hết, họ đề nghị khách hàng ký vào hợp đồng với mức giá đã nêu ra. Những người bán xe khi đó đã biết rằng nếu họ đồng ý với mức giá của khách hàng, họ sẽ bán được ngay và không cần phải thương lượng lại lần nữa.

7 cách để được trả tiền khi chơi

1. Đề nghị được hỗ trợ chi phí tham gia đấu giá, chi phí vốn đầu tư ban đầu và tất cả các chi phí khác để tham gia cuộc chơi

2. Yêu cầu ký hợp đồng mua bán có bảo đảm

3. Yêu cầu điều khoản về quyền được xem xét lại lần cuối 3.

4. Đề nghị được tiếp cận với thông tin tốt hơn

5. Đề nghị làm việc với ai đó sẽ đánh giá cao cái mà bạn sẽ mang đến cuộc chơi

6. Đề nghị được đấu giá trên các mảng khác của doanh nghiệp, ngoài hợp đồng hiện có

7. Đề nghị khách hàng đưa ra mức giá mà họ có thể bán doanh nghiệp cho bạn

Dĩ nhiên tiền mặt cũng rất tốt, song không nhất thiết.

Tất nhiên với cả một kho các chiến lược như vậy, bạn vẫn có thể không được trả tiền để chơi, trong trường hợp này bạn có thể quyết định không tham gia nữa. Kết cục này không quá tệ như bạn tưởng. Các tính toán về hiệu quả chi phí khiến ban đầu bạn muốn trở thành người chơi có thể sẽ không còn đúng. Đơn giản

là không nên nghĩ rằng chỉ đấu giá thì mới không bao giờ bị thiệt.

Tám chi phí ngầm trong đấu giá

Có những chi phí ngầm liên quan đến đấu giá cạnh tranh.

1. Hãy sử dụng thời gian một cách hữu ích hơn

Tham gia đấu giá thường tốn nhiều thời gian và nỗ lực hơn là việc chỉ ngồi đọc các con số trên bảng giá. Thời gian và nỗ lực đó thường lại được chiếm vị trí ưu tiên hơn so với công việc phục vụ khách hàng của bạn. Theo chúng tôi, việc giữ các khách hàng hiện tại của bạn là khôn ngoan hơn so với săn tìm khách hàng của những người khác.

2. Có được mối làm ăn, nhưng bạn sẽ mất tiền

Khi bạn thắng và có được một mối kinh doanh, bạn cần phải tự đặt ra một số câu hỏi. Có thực bạn muốn có những khách hàng đến với bạn chỉ vì giá của bạn rẻ hơn hay không? Không phải. Khách hàng bạn giành được chỉ vì giá rẻ sẽ nói cho bạn biết rằng anh ta không trung thành. Nếu bạn nghĩ rằng giành được khách hàng này sẽ tạo cơ hội cho bạn kiếm lợi nhuận về sau bằng cách tăng giá thì hãy nghĩ lại: Bằng cách quay sang bạn, khách hàng đó đã tiết lộ cho bạn biết anh ta là người sẵn sàng thay nhà cung cấp chỉ để có được mức giá rẻ hơn. Tốt hơn cả là hãy chắc chắn rằng bạn vẫn có thể có lợi tại chính mức giá mà bạn đang chào.

Hãy hỏi chính bản thân: Vì sao đối thủ của bạn lại để cho khách hàng đó bỏ đi? Có thể là khách hàng đó đã không thanh toán đủ tiền. Hoặc cũng có thể anh ta là một người hết sức đòi hỏi. Nếu như đó là một khách hàng tốt thật sự thì chắc đối thủ của bạn

đã cố gắng giữ lại rồi. Thực tế cho thấy, bạn sẽ phải suy nghĩ cẩn trọng hơn về việc bạn có thể lấy được khách hàng đó.

Đôi khi cũng có những giải thích hợp lý cho việc thu hút khách hàng đó. Có lẽ thực sự đối thủ của bạn làm ăn không đàng hoàng khiến khách hàng phải bỏ đi. Nếu như vậy, trong trường hợp này bạn không cần phải dùng giá rẻ để lôi kéo khách hàng đó.

Nhìn chung, rất khó lôi kéo được khách hàng ở nơi khác bằng giá rẻ hơn mà sau đó vẫn tiếp tục có lãi. Chỉ khi nào bạn thực sự có một cơ cấu chi phí thấp hơn cho phép bạn giảm giá so với đối thủ thì bạn mới tiếp tục có lãi được.

3. Đối thủ của bạn có thể trả đũa

Đừng cho rằng bạn giành được khách hàng từ tay đối thủ xong là trò chơi kết thúc. Nếu đó thực sự là một khách hàng tốt thì thắng lợi của bạn là sự thua thiệt của người khác (còn nếu đó là khách hàng xấu thì bạn đã làm một việc sai lầm). Nhà cung cấp trước đó của khách hàng sẽ rất dễ tìm cách trả đũa. Anh ta có thể theo đuổi một trong số các khách hàng của bạn. Anh ta có thể không giành được khách hàng của bạn nhưng có thể buộc bạn phải giảm giá. Nếu anh ta thành công trong việc lấy khách hàng khác của bạn, thì cả bạn lẫn anh ta đều đã biến hai khách hàng của mình từ sinh lợi cao thành sinh lợi thấp. Và bạn thì đổi khách hàng đã có mối quan hệ sẵn có để lấy một khách hàng mà quan hệ bây giờ mới bắt đầu được thiết lập. Thậm chí nếu đối thủ của bạn thất bại lần đầu trong việc lôi kéo khách hàng của bạn, anh ta có thể tiếp tục thử nhiều lần nữa cho đến khi thành công. Hậu quả cuối cùng là cả hai bên cùng thua.

4. Các khách hàng hiện tại của bạn muốn có lợi nhiều hơn

Mức giá bạn chào để có thêm khách hàng mới sẽ khó được giữ bí mật. Nếu các khách hàng hiện tại của bạn biết rằng bạn sẵn sàng hạ giá để có thêm khách hàng mới, họ chắc chắn sẽ yêu cầu bạn cho họ hưởng mức giá ít nhất là bằng như vậy. Họ thậm chí có thể đòi những điều khoản dự phòng trong hợp đồng để bảo đảm cho họ luôn có được mức giá tốt nhất mà bạn chào cho tất cả những người khác. Hậu quả của việc bạn theo đuổi khách hàng mới, dù bạn có giành được hay không thì cũng là các khách hàng hiện tại của bạn sẽ có một lý do để đòi hỏi bạn cho họ mức giá thấp hơn. Đối với bạn đây có thể sẽ là một chi phí rất lớn.

5. Các khách hàng mới lấy mức giá thấp bạn đưa ra làm mốc

Tiền lệ xấu sẽ còn đi xa hơn nữa, không phải chỉ đối với các khách hàng hiện tại của bạn. Hãy nghĩ đến lần tiếp theo, một khách hàng hoàn toàn mới, chưa hề qua bất kỳ nhà cung cấp nào, đến gõ cửa bạn. Mức giá thấp bạn chào lần này sẽ trở thành mốc so sánh trong tất cả những lần trả giá sau với các khách hàng mới.

6. Các đối thủ cũng sử dụng mức giá thấp làm mốc

Thậm chí ngay cả khi bạn sẵn sàng chịu rủi ro, lần này để hi vọng tăng giá lại trong tương lai thì các đối thủ của bạn cũng có thể nghĩ rằng mức giá thấp đó thực sự là mức giá của bạn và hạ giá tương ứng.

Tóm lại, cả các khách hàng hiện tại, các khách hàng tương lai cũng như các đối thủ cạnh tranh sẽ đều sử dụng mức giá thấp của bạn như một mốc để định giá trong tương lai.

7. Sẽ không cải thiện được tình hình nếu cho đối thủ cạnh tranh một lợi thế về giá

Tương lai của bạn và các khách hàng có một mối ràng buộc tự nhiên. Nếu tương lai của bạn gắn với tương lai của Coke, bạn sẽ không muốn giúp Pepsi có được mức giá thấp hơn. Trừ khi bạn có những lý do rất chính đáng để tin tưởng rằng bạn vừa giành được Pepsi, lại vừa giữ được Coke, còn nếu không, việc đấu giá để có được Pepsi của bạn sẽ phải trả giá đắt. Bạn giúp đỡ khách hàng của đối thủ của mình và vì thế làm tổn hại tới chính bản thân.

8. Đừng phá các ngôi nhà kính của đối thủ

Làm giảm lợi nhuận của đối thủ không phải lúc nào cũng là khôn ngoan. Bạn có thể lo lắng khi đối thủ thu về quá nhiều lợi nhuận. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn cần phải đặt mục tiêu làm giảm lợi nhuận của đối thủ – cũng giống như FedEx không nên chọc thủng lốp xe tải của UPS. Điều này chắc chắn là một ý tưởng rất dở.

Quan điểm rằng bạn sẽ thắng khi đối thủ thua là chưa nhìn được xa dài và tiềm tàng một mối nguy hiểm. Hãy nghĩ đến cạnh tranh - hợp tác. Nếu bạn làm giảm lợi nhuận của đối thủ, anh ta sẽ có ít hơn để mất và có tất cả các lý do để trở nên cạnh tranh quyết liệt hơn. Anh ta có thể theo đuổi các khách hàng của bạn một cách bất cần. Ngược lại, khi đối thủ của bạn kiếm được nhiều tiền hơn, anh ta sẽ có khả năng bị mất nhiều hơn nếu lao vào cuộc chiến tranh giá cả. Anh ta sẽ còn ném đá vào nhà bạn trừ khi chính anh ta cũng sống trong một ngôi nhà kính. Vì vậy, hãy giúp đối thủ xây một ngôi nhà kính để anh ta phải dè chừng – nhưng nhớ là một ngôi nhà kính, chứ không phải một pháo đài kiên cố.

Khi có người mời bạn tham gia đấu giá, bạn sẽ rất dễ bị thu hút mà lao vào cuộc. Nhưng bây giờ bạn đã có một số lý do để xem

xét trước khi quyết định tham gia hoặc không. Còn nếu cấp trên của bạn có hỏi vì sao bạn không muốn chơi một trò chơi miễn phí thì bạn có thể giải thích cho ông ta về tám chi phí ngầm khi đấu giá.

Mặt kia của việc bạn tham gia vào một trò chơi khác là sẽ có người khác tham gia vào chính trò chơi của bạn. Bạn sẽ làm gì khi đó?

Gọi cho tất cả những người chơi. Chuông điện thoại lại reo lên. Một lần nữa, đó lại là một khách hàng gọi đến để nói rằng anh ta không hài lòng với nhà cung cấp hiện tại của mình. Tuy nhiên, lần này nhà cung cấp đó chính là bạn. Bạn hỏi anh ta lý do không hài lòng và anh ta nói với bạn rằng có một người khác đến chào anh ta cùng một dịch vụ với giá chỉ bằng một nửa. Và anh ta hỏi bạn sẽ giải quyết chuyện này như thế nào.

Đó là một câu hỏi rất hay. Bạn hãy hít thở thật sâu. Sau đó, hãy phân tích xem khách hàng kia có nói thật với bạn không.

Tám chi phí ngầm khi đấu giá

1. Bạn khó có khả năng thành công. Có những cách khác để sử dụng thời gian tốt hơn là làm điều đó

2. Khi có được một mối làm ăn, thường là bạn thắng do giá thấp. Do vậy bạn sẽ bị tốn chi phí vì phải hạ giá thành

3. Người có mối làm ăn đó trước bạn có khả năng sẽ trả đũa Cuối cùng bạn sẽ thấy rằng mình đã đổi khách hàng sinh lợi cao để lấy khách hàng sinh lợi thấp

4. Thắng hay thua thì bạn cũng đã lập ra một mức giá thấp hơn. Nên các khách hàng hiện tại của bạn sẽ đòi hỏi bạn phải ưu đãi họ hơn nữa

5. Tạo ra một tiền lệ xấu - các khách hàng mới sẽ chỉ dùng giá của bạn làm mốc

6. Các đối thủ cạnh tranh cũng dựa theo mốc giá thấp mà bạn đưa ra

7. Sẽ không có lợi hơn nếu bạn trao lợi thế về giá cho đối thủ 7.

8. Hãy suy nghĩ kiểu cạnh tranh hợp tác: Đừng đập vỡ ngôi nhà kính của đối thủ. Nếu chính họ dễ bị tổn thương thì họ sẽ không tìm cách khiêu khích bạn nữa.

Không phải là không có những trường hợp người mua tự tạo ra một cuộc cạnh tranh giá để khiến những nhà cung cấp hiện tại phải đưa ra mức giá có lợi hơn cho mình. Đó là một mẹo mang tính trục lợi. Nó không hay về mặt đạo đức và về lâu dài cũng chẳng mang lại hiệu quả. Nó đặt các nhà cung cấp vào tình huống cùng thua. Đáp ứng yêu cầu của khách hàng sẽ dễ thua lỗ, nhưng từ chối thẳng thừng cũng không tốt hơn. Một khi khách hàng đã tự cho thấy họ là người nói dối, thì gần như nhà cung cấp và khách hàng đã không thể làm việc cùng nhau được nữa, như cách người ta hay nói "Bởi vì mèo đã chui ra khỏi bị" (xem thêm trong chương về Chiến thuật). Còn gọi điện cho đối thủ để kiểm tra xem thông tin đó có thật hay không thì sao? Ít nhất ở Mỹ, điều này bị coi là bất hợp pháp.

Thôi được, bạn cứ giả sử rằng khách hàng của bạn đã nói sự thật. Bạn phải làm gì bây giờ? Chấp nhận và hạ giá? Có thể không nhất thiết phải làm như vậy. Trước hết, cần nhắc nhở khách hàng về các lợi thế của bạn, dĩ nhiên với giả định rằng khách hàng là người thẳng thắn, chính trực. Nhấn mạnh để họ thấy rằng, việc đổi nhà cung cấp là từ bỏ mối quan hệ tốt đẹp đã được công nhận để chuyển sang nơi họ không hề biết rõ. Ngay

cả khi có mức giá thấp hơn, họ cũng có thể sẽ hối hận về quyết định của mình. Nếu khách hàng thực sự cân nhắc thì bạn rất có thể vẫn sẽ giữ được mối làm ăn này mà không cần phải giảm giá. Cũng có thể bạn cần phải đưa ra thêm một chút ưu đãi về giá nữa nhưng không nhất thiết phải làm tất cả những gì khách hàng đòi hỏi.

Còn nếu điều này không mang lại kết quả, vẫn chưa có nghĩa là bạn sẽ phải nhượng bộ và giảm giá. Có lẽ tốt hơn hết là cứ để khách hàng ra đi. Giảm giá để chiều theo khách hàng có thể sẽ gây thiệt hại cho bạn, bởi vì các khách hàng khác cũng có thể biết điều này và yêu cầu bạn cũng giảm giá tương tự cho cả họ nữa. Thậm chí, có thể bạn còn bị ràng buộc bởi hợp đồng về việc phải cho họ hưởng cùng mức giá thấp nhất.

Để cho khách hàng ra đi cũng khó khăn như nuốt viên thuốc đắng, nhưng có thể bạn sẽ chỉ phải làm như vậy một lần duy nhất. Có thể có trường hợp đối thủ của bạn thừa một ít năng lực sản xuất không dùng đến – như thừa một viên đạn trong khẩu súng của anh ta – và sẽ tìm kiếm mục tiêu cho viên đạn đó. Nếu bạn đấu tranh và giữ được khách hàng này thì khách hàng khác của bạn có thể lại trở thành điểm ngắm và cứ như vậy. Bạn có thể rất kiên định để giữ được tất cả các khách hàng, nhưng khi đó sẽ đến lượt lợi nhuận của bạn ra đi. Một chiến thắng chẳng lấy gì làm hãnh diện.

Có lẽ bạn cứ nên để đối thủ bắn viên đạn ra và chiếm được khách hàng. Tuy nhiên, nếu nhường lần này sẽ khiến đối thủ của bạn tiếp tục lấn tới đối với các khách hàng khác nữa thì bạn sẽ phải tìm cách giữ họ, mặc dù phải chịu một phần thiệt hại. Để quyết định xem cần làm gì, bạn hãy phân tích, liệu đối thủ sẽ làm gì nếu giành được hoặc không giành được khách hàng.

Cho đến nay chúng ta đã xem xét việc bắt đầu tham gia vào một trò chơi và cần phải phản ứng như thế nào khi một ai đó - không được chào đón - nhảy vào trò chơi. Bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang chiến lược đưa những người chơi khác vào cuộc chơi.

2. Đưa những người khác vào cuộc chơi

Những người chơi trong một trò chơi thường muốn mở rộng số người cùng tham gia. Chúng ta đã từng thấy một số ví dụ về điều này. LIN đưa Bell miền Nam vào để làm người bỏ giá thứ hai trong cuộc đấu giá, còn Gainesville đưa Norfolk Southern vào để trở thành nhà cung cấp thứ hai.

Chúng ta sẽ bắt đầu phần này bằng việc đưa thêm khách hàng vào cuộc chơi. Sau đó, sẽ chuyển sang các nhà cung cấp. Và chúng ta sẽ tiếp tục khám phá phần còn lại của Mạng giá trị. Bạn dĩ nhiên còn muốn đưa thêm vào những người bổ trợ, và trong một số trường hợp, việc đưa thêm đối thủ cạnh tranh vào cũng có thể tạo ưu thế cho bạn.

Đưa khách hàng vào cuộc

Đưa thêm khách hàng vào cuộc là một ý tưởng hay. Một lợi ích nhãn tiền là chiếc bánh sẽ trở nên to hơn. Nhiều khách hàng hơn có nghĩa là doanh thu nhiều hơn và lợi nhuận cũng lớn hơn. Ngoài ra, việc có thêm nhiều khách hàng hơn thì mức độ quan trọng của mỗi khách hàng là như nhau. Đưa thêm khách hàng vào cuộc sẽ cân bằng giá trị gia tăng của tất cả các khách hàng hiện có. Điều này đặt người bán vào vị thế thương lượng cao hơn so với các khách hàng. Như vậy, đối với người bán, đây là một thắng lợi kép: chiếc bánh to ra và anh ta có được phần lớn hơn.

Hãy nhớ lại trò chơi Quân bài. Barry đã rất có lợi khi làm mất đi ba quân bài. Phần bánh của Barry to hơn mặc dù cả chiếc bánh thì nhỏ lại. Sẽ còn tốt hơn nữa nếu Barry không đánh mất quân bài đen nhưng tìm được thêm ba quân bài đỏ thừa nữa và đưa cho các sinh viên. Khi đó, thay vì chơi bài với 23 quân đen và 26 quân đỏ, Barry sẽ chơi một trò chơi mới với 26 quân đen và 29 quân đỏ. Một lần nữa, không sinh viên nào đứng riêng rẽ có được giá trị gia tăng. Tuy nhiên, trong trường hợp này, chiếc bánh to ra thay vì nhỏ đi. Và Barry còn thắng đậm hơn nữa: Phần to hơn trong một chiếc bánh cũng to hơn.

Điều này sẽ rất tốt nếu như bạn thống trị toàn bộ của thị trường, như trường hợp của Barry. Còn khi bạn phải đối mặt với cạnh tranh thì sao? Bạn đưa thêm khách hàng vào cuộc, nhưng chưa chắc họ đều thuộc về bạn. Chi phí để phát triển thị trường và kích thích nhu cầu là rất đắt đỏ, tại sao bạn lại phải làm như vậy trong khi đối thủ của bạn cũng có thể cùng hưởng lợi?

Các cần cẩu bất hòa

Harnischfeger Industries là một công ty cơ khí ở Milwaukee sản xuất các cần cẩu di động. Thế nào là cần cẩu di động? Các công ty sản xuất đồ gỗ như Georgia-Pacific, International Paper và Weyerhaeuser thường chuyển gỗ từ nơi này sang nơi khác trong khu sản xuất bằng các xe chở gỗ cơ động. Đó là những chiếc xe loại to, chạy diesel, có các thanh nâng dài ở phía đầu. Vào giữa những năm 1970, những chiếc cần cẩu chuyên dụng di động với những hàm quặp rất lớn để nhấc bổng các khúc gỗ lên trước khi chuyển đi đã dần thay thế cho các xe nâng hạng nặng đó.

Những chiếc cần cẩu này cho phép di chuyển các khối gỗ xung quanh khu sản xuất một cách hiệu quả hơn. Về lý thuyết, nếu công ty Harnischfeger có thể tiết kiệm được chi phí nhờ đó, thì cứ với mỗi chiếc cần cẩu, họ có thể thu lợi 5 triệu USD. Tuy nhiên, năm 1987, Harnischfeger có thêm một đối thủ cạnh tranh là Krano, một công ty nhỏ sản xuất cần cẩu do chính một số nhà điều hành cũ của Harnischfeger lập ra. Do vậy, không ngạc nhiên là sản phẩm của Krano và mức chi phí không khác nhiều lắm so với của Harnischfeger.

Do lượng khách hàng đến mua thưa thớt, nên mỗi khách hàng đều có thể khiến hai công ty phải cạnh tranh trực tiếp. Bằng cách đấu thầu, khách hàng có thể chiếm toàn bộ phần lợi nhuận 5 triệu USD đối với mỗi cần cẩu. Đó chính là vấn đề mà Harnischfeger phải đối mặt.

Liệu Harnischfeger có những phương án lựa chọn nào để thay đổi trò chơi? Một khả năng là cách tiếp cận thắng - thua theo kiểu cổ điển: Krano là một công ty mới hoạt động chủ yếu bằng tiền đi vay và họ đang trong tình trạng thiếu tiền mặt, trong khi Harnischfeger luôn có lượng tiền dồi dào. Một cuộc chiến giá cả kéo dài có thể đẩy Krano đến chỗ phá sản. Tuy nhiên, đồng thời điều đó cũng làm tổn hại đến túi tiền của Harnischfeger nữa. Vì vậy, có một cách tốt hơn để thay đổi trò chơi – đó là tìm thêm người mua.

Thay vì cạnh tranh giữa một nhóm nhỏ các khách hàng, Harnischfeger đáng lẽ có thể tìm cách tạo ra thêm nhiều khách hàng nữa. Chỉ có thể tiết kiệm chi phí khi sử dụng cần cẩu di động ở khu vực sản xuất để nâng các cây gỗ dài. Tuy nhiên, phần lớn các xưởng sản xuất gỗ đều được thiết kế từ trước khi công nghệ xử lý gỗ dài ra đời. Do vậy, họ thường sử dụng các

khúc gỗ ngắn và cần cẩu di động không giúp tiết kiệm được chi phí. Harnischfeger đáng lẽ có thể mở rộng thị trường bằng cách giới thiệu cho các xưởng này những điểm ưu việt của công nghệ mới về xử lý nguyên các cây gỗ dài.

Nhưng nếu những người mua mới đó lại chọn mua của Krano thì sao? Khi đó Krano sẽ thắng lớn. Liệu đấy có phải là vấn đề không? Dĩ nhiên là không. Đây sẽ là một cuộc chơi với kết cục cùng thắng. Nếu Krano có nhiều khách hàng hơn, họ sẽ đỡ ráo riết theo đuổi các khách hàng đến với Harnischfeger hơn. Và những người mua thì không thể chơi trò đẩy hai người bán đối đầu nhau để hưởng lợi. Như vậy, với mỗi khách hàng, cả Harnischfeger và Krano, đều có thể nhận được một phần nhiều hơn trong số 5 triệu USD nói trên.

Không cần thêm một cuộc chiến tranh giá cả nào cả. Krano không cần phải thua để Harnischfeger thắng. Hãy nhớ đến cạnh tranh - hợp tác, không phải chỉ đơn thuần cạnh tranh.

Trên thực tế, việc cùng thắng ở đây sẽ là thắng lợi lớn đối với Harnischfeger bởi vì Krano chỉ có năng lực hạn chế về chế tạo cần cẩu. Họ không thể kham nổi đồng thời nhiều khách hàng. Đây là một trong các tình huống khi đối thủ còn rất ít đạn trong súng. Khi các viên đạn này đã bắn đi thì Krano sẽ không thể làm gì hại đến Harnischfeger nữa.

Vậy điều gì thực sự đã xảy ra? Harnischfeger đã chọn cách tiếp tục chiến tranh giá cả – một cách tiếp cận kiểu thắng thua nhưng cuối cùng kết cục lại là cùng thua. Krano buộc phải phá sản nhưng công ty này không biến mất hẳn. Một công ty cơ khí chế tạo hàng đầu của Phần Lan – công ty Kone – đã mua lại Krano và bây giờ thì Harnischfeger đang phải đối mặt với một đối thủ sừng sỏ hơn nhiều.

Các chi tiết trong câu chuyện của Harnischfeger có thể tìm thấy trong câu chuyện của rất nhiều doanh nghiệp khác. Hãy lấy các hãng sản xuất máy bay làm ví dụ. Các đơn đặt hàng mua máy bay thường có giá trị rất lớn nhưng không thường xuyên, vì vậy các công ty sản xuất máy bay như Airbus và Boeing đều nghĩ rằng họ buộc phải thắng. Các hãng hàng không thương mại có khả năng chơi trò đẩy hai công ty này vào thế đối đầu trực tiếp. Nếu một trong hai công ty này có thể lôi kéo thêm một vài khách hàng nữa thì sẽ có thể tạo ra một sự khác biệt rất lớn. Khi đó, thậm chí nếu các khách hàng mới đều đến với Airbus thì cũng chẳng có vấn đề gì đối với Boeing. Lý do ở đây là năng lực sản xuất hạn chế. Nếu Airbus thắng liên tiếp vài đơn đặt hàng thì họ sẽ rơi vào tình trạng quá tải, phải kéo dài thời hạn giao hàng. Khi đó Boeing có thể hứa giao hàng nhanh hơn và sẽ có cơ hội rất tốt để giành được các hợp đồng tiếp theo. Nhưng nếu chỉ có ít khách hàng, không đủ để tạo ra tình trạng quá tải thì Boeing không thể để cho Airbus thắng bất kỳ lần nào. Mỗi hợp đồng bị mất sẽ đặt một áp lực lớn hơn lên chi phí quản lý của Boeing. Cạnh tranh sẽ ngày càng nóng lên một khi cả hai đều không thu được lợi nhuận. Chỉ cần một sự dịch chuyển nhỏ trong số khách hàng ít ỏi, sẽ đều có thể làm thay đổi đáng kể tương quan lực lượng của hai bên trên thương trường. Đây một lần nữa lại là trò chơi Quân bài. Chỉ một thay đổi nhỏ trong số quân bài đen hoặc đỏ là đủ để thay đổi hoàn toàn tương quan lực lượng trong trò chơi.

Đưa thêm khách hàng vào cuộc sẽ tạo ra lợi thế. Điều này đúng ngay cả khi bạn nắm độc quyền trong tay và sẽ quan trọng hơn khi bạn phải cạnh tranh. Về cách làm thế nào để đưa thêm khách hàng vào cuộc, chúng ta đã khảo sát một số khả năng lựa chọn. Một trong số đó là định hình lại thị trường, như

Harnischfeger đã có thể làm với công nghệ xử lý gỗ cây. Một cách khác là trả tiền để họ chơi, ý tưởng này chúng tôi đã phân tích trong phần đầu của chương.

Đôi khi trả tiền để khách hàng chơi trò chơi cùng bạn, đặc biệt trong giai đoạn mọi thứ vẫn còn mới mẻ đối với họ là rất cần thiết. Bạn cần phải tự lăn quả bóng trước để lấy đà. Một ví dụ kinh điển là về bán các dịch vụ mạng. Trước kia, càng nhiều khách hàng sử dụng American Online thì nó lại càng được đánh giá cao hơn bởi vì những người dùng nó sẽ liên lạc trực tuyến được với nhiều người khác hơn. Cũng như vậy, càng nhiều người có ProShare – hệ thống kết nối hội đàm của Intel mà chúng tôi đã nhắc đến trong chương Cạnh tranh hợp tác – thì giá trị của nó đối với từng người cũng sẽ càng tăng lên. Sẽ có nhiều người gọi cho bạn hơn và bạn cũng gọi được cho nhiều người hơn.

American Online đã hiểu rằng họ cần phải chịu lỗ ban đầu – thực tế là trả tiền để mọi người tham gia – nhằm xây dựng cho mình một cơ sở khách hàng trước. Cũng như vậy. Intel đã phải trợ giá cho ProShare. May mắn là họ không phải trả tiền cho tất cả mọi người để chơi, bởi vì một khi đã có một lượng đáng kể khách hàng tham gia vào mạng thì những người tiếp theo sẽ tự nguyện gia nhập.

Tổ chức một cuộc vui cũng không khác lắm so với bắt đầu xây dựng một mạng liên lạc. Không ai muốn đến một quán đêm vắng khách, do vậy các quán này thường bắt đầu bằng việc cho vào cửa miễn phí và thậm chí đồ uống miễn phí vào đầu buổi chiều để khởi động và thu hút khách mới. Các quán đêm trả tiền cho một số người chơi để đổi lại những người còn lại sẽ trả tiền cho họ.

Các báo và tạp chí cũng thường "bao cấp" cho một số khách hàng của mình. Đó là vì họ có hai loại khách hàng: những người đọc và những người quảng cáo. Số người đọc càng lớn thì các nhà quảng cáo càng sẵn lòng trả cao hơn. Để khuyến khích tăng ấn bản báo chí, các nhà xuất bản thường bán chúng với giá thấp hơn cả chi phí sản xuất. Doanh thu tăng từ hoạt động quảng cáo thừa đủ để bù đắp cho chi phí "bao cấp" người đọc. Nhiều nhà xuất bản thậm chí sẵn sàng phát không các tờ báo của mình hoặc cho người đọc thêm tiền, miễn sao họ có đọc tờ báo đó. Vấn đề là ở chỗ nếu giá xuống quá thấp thì việc đặt báo không chứng tỏ bất cứ sự hứng thú hay quan tâm nào. Như vậy, những người quảng cáo lo ngại rằng các ấn phẩm sẽ bị vứt đi mà không được đọc đến.

Có một cách khác nữa để đưa khách hàng vào cuộc là nhận biết và khuyến khích các sản phẩm bổ trợ. Việc phát triển các sản phẩm bổ trợ sẽ lôi kéo thêm khách hàng đến với trò chơi một cách tự nhiên. Chúng tôi đã giới thiệu ý tưởng này ở chương Cạnh tranh hợp tác và chúng tôi sẽ tiếp tục nhắc đến trong phần về Đưa thêm người bổ trợ vào cuộc.

Cuối cùng, hãy thử trở thành khách hàng của chính mình.

Sau Thế chiến thứ I, các nhà sản xuất máy bay của Mỹ là Boeing và Douglas đều gặp khó khăn. Họ không còn nhận được các đơn đặt hàng về máy bay quân sự, trong khi ngành hàng không dân dụng chưa kịp "cất cánh". Cơ hội tốt nhất khi đó là vụ đấu thầu máy bay của Công ty Bưu chính Mỹ để chuyển thư qua đường hàng không. Liệu người thắng thầu sẽ mua máy bay của Boeing hay Douglas? Boeing không chờ vận may. Công ty này trực tiếp tham gia đấu thầu hợp đồng với bưu điện và đã thắng cuộc. Boeing đã chế tạo các máy bay và dựng nên chính hãng hàng

không United Airlines về sau này để sử dụng những chiếc máy bay đó vào việc chuyển thư. Nhằm bảo đảm thị trường cho những chiếc máy bay của mình, Boeing đã tự tạo ra khách hàng riêng.

Cũng như vậy, không phải ngẫu nhiên mà các hãng sản xuất ô tô lại đồng thời làm đại lý cho thuê ô tô. Ford sở hữu Hertz và một phần của Budget. Chrysler sở hữu Dollar và Thrifty, đồng thời đầu tư vào Avis với điều kiện 20% số xe trong đoàn xe cho thuê của Avis phải được mua từ Chrysler. GM cũng có 25% cổ phần trong Avis, để đổi lại 60% xe của Avis sẽ được mua từ GM. Trong vòng 7 năm, GM còn sở hữu một phần của National. Mặc dù GM đã bán doanh nghiệp này tháng 4 năm 1995, các chủ mới của National vẫn đồng ý mua dài hạn các xe của GM. Cuối cùng, Mitsubishi cũng mua cổ phần của Value Rent-a-Car.

Việc phát triển hoạt động cho thuê ô tô giúp các nhà sản xuất bán được nhiều sản phẩm của mình hơn. Nó còn cho phép những nhà sản xuất này kiểm soát các loại xe mà đại lý cho thuê xe sử dụng. Đây là một cách rất hữu hiệu cho khách hàng được lái thử trên những chiếc xe nhãn hiệu mới.

Trở thành khách hàng của chính mình là một cách thức tốt để phát triển thị trường, đảm bảo có nhu cầu và đạt được doanh thu cao.

Đưa khách hàng vào cuộc

1. Định hình lại thị trường

2. Trả tiền để khách hàng đóng vai trò của họ trong cuộc chơi 3.

3. Hỗ trợ cho một số khách hàng đầu tiên và các khách hàng sau sẽ trả tiền

4. Hãy tự trở thành khách hàng của mình để phát triển thị trường, bảo đảm có nhu cầu và đạt được quy mô doanh thu.

Đưa nhà cung cấp vào cuộc

Cũng giống như đưa khách hàng vào trò chơi, đưa nhà cung cấp vào cuộc cũng là một ý tưởng hay. Nếu có nhiều nhà cung cấp, mọi người sẽ có vị thế ngang nhau và điều này đặt người mua vào vị thế tốt hơn khi thương lượng. Làm thế nào bạn có thể đưa được các nhà cung cấp vào cuộc? Cũng như đối với khách hàng, một trong các cách là trả tiền cho họ chơi. Còn có một cách nữa: Lập ra các liên minh mua hàng.

Đừng mua Bảo hiểm y tế mà thiếu chúng tôi

Tháng 5 năm 1995, American Express, IBM, ITT, Marriott, Merril Lynch, Nabisco, Pfizer và Sears cùng với hai công ty lớn khác (không muốn được nêu tên) đã lập ra một liên minh mua hàng để mua sản phẩm bảo hiểm y tế cho nhân viên của mình. Kết quả cuối cùng là 600.000 nhân viên và các thành viên gia đình của họ đã cùng mua bảo hiểm y tế ở một nơi với tổng trị giá lên đến trên 1 tỷ USD.

American Express đã chứng tỏ rằng liên minh mua hàng là rất có lợi. Năm 1994, cùng với sự tham gia của Merril Lynch và Macy's, American Express đã thử nghiệm ý tưởng này tại California, Florida, Texas, New York và Atlanta. Kết quả là họ đã giảm được 7% tổng chi phí để mua bảo hiểm. Ngược lại các công ty ngoài liên minh phải chịu mức phí bảo hiểm y tế còn tăng thêm 7%.

Tham gia vào liên minh mua hàng mang lại một lợi ích hiển nhiên từ quy mô. Những người bán bảo hiểm y tế hiểu rằng họ

không thể cho phép mình đánh mất cơ hội lớn là làm việc với cả liên minh, do vậy họ rất năng nổ trong đấu giá.

Tuy nhiên, đó chưa phải đã hết. Còn có một nguồn sức mạnh thứ hai – thậm chí còn quan trọng hơn nữa. American Express và các đối tác trong liên minh đã thu hút được tới trên 100 nhà cung cấp tham gia vào trò chơi. Kết quả là không có một nhà cung cấp nào có giá trị gia tăng đáng kể và điều này đã đặt liên minh vào một vị trí hết sức có lợi.

Con số trên 100 nhà cung cấp tham gia đấu giá là rất nhiều, nhiều hơn bất kỳ một thành viên riêng lẻ nào trong liên minh có thể thu hút. American Express có thể kéo được năm, thậm chí 10 nhà cung cấp bảo hiểm y tế - nhưng còn xa mới đến được mức 100. Quy mô của American Express không đủ để bù đắp lại chi phí về thời gian và những nỗ lực bỏ ra để tham gia đấu giá. Cơ hội để thắng đơn giản là quá nhỏ. Nhưng để giành được 1 tỷ USD từ hợp đồng với liên minh thì một cơ hội rất nhỏ cũng đã là quá đủ. Đó chính là lý do cả trăm công ty đều thấy đáng để tham gia vào trò chơi này.

Ngay cả khi American Express có thể thu hút được hàng trăm công ty tham gia đấu giá cho mình, họ cũng không thể đánh giá được một cách công bằng tất cả các chào giá đơn giản bởi vì việc này quá tốn kém. Còn liên minh thì có thể cùng chia sẻ chi phí để đánh giá cả trăm bộ hồ sơ khác nhau.

Vòng lựa chọn cuối cùng sẽ là vòng tổng hợp. Một ban giám khảo sẽ phỏng vấn tất cả các đại diện dựa trên các kế hoạch đã được trình lên về các thủ tục trong những trường hợp khó giải quyết trong y tế. Mỗi ứng viên phải cung cấp 25 sơ đồ về thủ tục cho các trường hợp phức tạp, chẳng hạn như nhập viện lại với cùng tình trạng hay chết đột ngột.

Liên minh mua hàng của American Express tiếp tục mở rộng thêm với những cái tên khác nữa. 10 thành viên chính thức đã gặp 10 thành viên triển vọng để thảo luận về các sáng kiến mua sắm khác. Tổng thể cả nhóm – có quy mô lớn gấp 6 lần với trên 3,5 triệu người được bảo hiểm – hiện đang tiếp tục đàm phán về bảo hiểm bệnh tâm thần, dược phẩm và các quyền lợi bảo hiểm y tế khác nữa.

Các liên minh mua hàng phổ biến hơn nhiều người vẫn nghĩ. Các câu lạc bộ mua hàng như Price/Costco và Sam's chính là một dạng liên minh mua hàng. Thay vì tự đi ra các siêu thị gần nhà và quyết định xem mua loại thuốc đánh răng hay bơ lạc nhãn hiệu nào, người mua để cho những người mua hàng chuyên nghiệp của Price/Costco quyết định hộ. Những nơi này thường không có hàng hóa phong phú, nhưng đổi lại, giá cả sẽ rất mềm.

Vào thời điểm đó, việc lập ra các liên minh mua hàng là một chiến lược rất hữu hiệu để lôi kéo nhiều nhà cung cấp hơn. Có thể có nhiều công ty – ít nhất có thể nêu tên ba nhóm là các hiệu sách riêng lẻ, các thư viện trường đại học và các bệnh viện – có thể sẽ rất có lợi nếu áp dụng cách tiếp cận này vào việc mua hàng.

Luật chống độc quyền của Mỹ không hạn chế việc thành lập các liên minh mua hàng. Các thành viên trong liên minh cũng không bị buộc phải mua cùng với các thành viên khác quyết định mua cuối cùng phải là tự nguyện. Tất nhiên mỗi thành viên luôn chịu những áp lực về tài chính và từ phía các thành viên khác để hành động theo liên minh. Một liên minh cũng không được phép nắm Quyền lực thao túng thị trường mà theo định nghĩa là kiểm soát trên 30% thị phần.

Đưa các nhà cung cấp vào cuộc

1. Trả tiền để họ chơi

2. Lập ra liên minh mua hàng để trở thành một người mua chiếm ưu thế hơn

3. Hãy trở thành nhà cung cấp của chính bạn để bảo đảm nguồn cung và tạo ra cạnh tranh.

Đưa người bổ trợ vào cuộc

Đưa khách hàng và nhà cung cấp vào cuộc là ý tưởng hay. Chiến lược đưa những người sản xuất cùng các sản phẩm bổ trợ vào cuộc cũng vậy. Điều này làm tăng Giá trị gia tăng của bạn. Với càng nhiều sản phẩm bổ trợ, sản phẩm chính càng có giá trị đối với khách hàng. Thậm chí sẽ còn tốt hơn nữa nếu các sản phẩm này không đắt tiền. Như vậy bạn sẽ muốn có càng nhiều sản phẩm bổ trợ càng tốt tham gia vào trò chơi để chúng cạnh tranh với nhau. Càng nhiều, bạn sẽ càng có lợi thế.

Làm thế nào để đưa thêm người bổ trợ vào cuộc? Ý tưởng về một liên minh mua hàng chính là lời gợi ý. Nếu bạn mạnh hơn các khách hàng của mình, bạn có thể giúp họ có lợi hơn khi mua của những người sản xuất sản phẩm bổ trợ hiện tại. Cũng giống như liên minh mua hàng của American Express đã lôi kéo được nhiều nhà cung cấp hơn tham gia vào trò chơi, thì quy mô lớn hơn của bạn sẽ lôi kéo thêm được những người bổ trợ và có cơ hội được giảm giá về sau.

Chúng ta đã thấy một ví dụ trong chương Cạnh tranh - hợp tác về MacBains và tạp chí chuyên về xe hơi đã qua sử dụng, tờ La Centrale của họ. MacBains hứa hẹn với độc giả sẽ giúp họ có được những dịch vụ bổ trợ với giá thấp nhất như bảo hiểm xe, dịch vụ tài chính và bảo hành. Họ đã tạo ra một liên minh mua

hàng hiệu quả cho các độc giả. Bằng cách đó, họ có thể đàm phán với nhiều nhà cung cấp dịch vụ bổ trợ hơn là để các độc giả tự làm điều đó. Kết quả là độc giả của La Centrale đã tiết kiệm được chi phí khi sử dụng các dịch vụ bổ trợ.

Chúng tôi cũng đã nhắc đến khả năng các công ty bảo hiểm xe hơi cũng có một chiến lược tương tự. Họ có thể đàm phán với các đại lý để giúp khách hàng của mình mua dịch vụ bổ trợ cho xe mới một cách có lợi hơn. Một số nhà bảo hiểm như USAA, một số Liên đoàn Tín dụng và AAA (Hiệp hội Ô tô Hoa Kỳ) đã làm như vậy, ít nhất là ở một chừng mực nhất định. Chúng tôi cho rằng chiến lược này nên được nhân rộng ra nữa.

Các công ty bảo hiểm lớn dĩ nhiên có thể đàm phán được mức giá tốt hơn so với các khách hàng thông thường. Trong khi một cá nhân chỉ có thể đến khảo giá và xem ở vài ba đại lý khác nhau, một công ty bảo hiểm có thể thu hút được tất cả các đại lý trên toàn quốc đến đấu giá để có được hợp đồng với họ. Một công ty bảo hiểm có thể tiếp cận tất cả các đại lý của Ford trong nước và nói rằng họ sẽ chuyển tất cả các khách hàng của mình đến đại lý nào có được mức chào giá hấp dẫn nhất. Một khi đã đàm phán được trong một khu vực nhất định, công ty này sẽ biết được mức giá hợp lý và sử dụng thông tin đó để tiếp tục đàm phán ở các khu vực khác.

Đối với những người mua xe, điều này sẽ có nghĩa là họ không còn phải mặc cả với đại lý. Khi một người muốn mua xe mới, họ chỉ cần gọi điện cho đại lý bảo hiểm của mình, nói tên hãng sản suất và nhãn hiệu xe muốn mua. Đại lý bảo hiểm kia sẽ nói cho họ biết mức giá rẻ nhất cũng như tên của đại lý bán xe gần nhất sẵn sàng bán với mức giá đó. Việc mua xe mới khi đó sẽ rẻ hơn,

nhanh hơn và dễ dàng hơn. Người ta sẽ muốn mua xe nhiều hơn và dĩ nhiên công ty bảo hiểm sẽ có nhiều khách hàng hơn.

Nếu các công ty bảo hiểm không muốn tự mình dính vào việc mua xe thì sao? Họ vẫn có thể thực hiện chiến lược này bằng cách liên kết với một trong số các công ty chuyên cung cấp các dịch vụ mua xe.

Bằng cách này hay cách khác, các công ty bảo hiểm sẽ thấy lợi ích thiết thực về sau của chiến lược đó. Nói một cách nhẹ nhàng thì các công ty bảo hiểm vẫn thường không tạo được nhiều cảm tình. Người ta trả tiền cho họ chỉ để đổi lấy một lời hứa. Trong hầu hết các trường hợp, người ta không thể nhận lại được thứ gì ngoài vật chất. Khi họ nhận được khoản bảo hiểm thì đó chỉ là vì có một chuyện không may đã xảy ra. Do vậy, đó cũng chẳng hơn gì một món quà bảy tỏ sự thông cảm để chia buồn. Nhưng nếu các công ty này giúp khách hàng của mình mua xe, họ chắc chắn sẽ được cảm ơn nhiều hơn.

Đưa thêm những người chơi là người bổ trợ vào cuộc nhìn chung là tốt hơn. Tuy nhiên, đôi khi cũng có những vấn đề – đó là khi tất cả các sản phẩm bổ trợ đều mất đi cùng một lúc. Trước kia, những nhà sản xuất trò chơi điện tử đã nhiều lần phải đối mặt với vấn đề này. Các công nghệ thế hệ sau của họ thường không tương thích với cái cũ, do vậy người tiêu dùng thường không mua các máy có phần cứng đời mới cho đến khi các phần mềm tương thích xuất hiện nhiều hơn trên thị trường. Trong khi đó, những người viết phần mềm sẽ không đưa ra các trò chơi mới cho các hệ thống mới trừ khi có một lượng đáng kể máy chơi tương ứng được bán ra. Tóm lại, bạn cần phải có đồng thời cả trứng lẫn gà.

Sản phẩm bổ trợ giá rẻ

Công ty 3DO từng được biết đến như người đi tiên phong trong công nghệ trò chơi điện tử 32 bit. Được tung ra thị trường vào năm 1993, công nghệ này đã giúp cho các trò chơi điện tử trông hiện thực hơn và sống động hơn. Những người phát triển phần mềm sau đó đã có thể tạo ra các trò chơi với hình ảnh chất lượng cao, âm thanh ngang với CD và đồ họa trên máy tính rất gây ấn tượng.

Chiến lược của 3DO lúc đó là kinh doanh giấy phép sử dụng bản quyền cho các hãng chuyên sản xuất phần mềm sản xuất trò chơi và chỉ thu phí 3 USD – chính vì vậy công ty có tên là 3DO. Để khuyến khích các công ty sản xuất phần cứng, 3DO cũng cấp phép cho họ sử dụng công nghệ phần cứng của mình miễn phí.

3DO được thành lập bởi Trip Hawkins, cựu sinh viên của trường Đại học Harvard. Anh đã tự thiết kế ra môn học chính cho mình là môn Chiến lược và lý thuyết trò chơi. Năm 1982, Hawkins, khi đó 28 tuổi, và là cựu nhân viên Apple Computer đã thành công với việc thành lập ra công ty phần mềm riêng cho mình là Electronic Arts. Công ty này đã trở nên rất nổi tiếng với tên của các trò chơi điện tử trên video và trên máy vi tính. Năm 1991, Hawkins nhường lại quyền kiểm soát Electronic Arts cho người khác và cống hiến toàn bộ sức lực của mình vào công ty mới của anh, công ty 3DO.

Hawkins lúc đó đã nhận thấy một thị trường tiềm năng khổng lồ trong lĩnh vực giải trí gia đình. Anh thấy rằng, người Mỹ chi 5 tỷ USD mỗi năm để đi xem phim ở rạp trong khi tiêu đến 14 tỷ USD để mua hoặc thuê băng video về nhà xem. Chỉ cần các tính toán số học đơn giản cũng có thể dễ dàng chuyển con số 7 tỷ USD mỗi năm được tiêu vào các trò chơi điện tử trên các máy

chơi ở nơi công cộng thành một thị trường 20 tỷ USD cho các trò chơi điện tử gia đình. Thực tế là thị trường này khi đó mới chỉ có 3 tỷ USD. Kế hoạch của Hawkins là sẽ sửa lại sự mất cân đối này và chiếm lấy phần 17 tỷ USD còn thiếu đó.

Tháng 5 năm 1993, 3DO bán cổ phần ra thị trường tự do với giá 15 USD một cổ phiếu. Đến tháng 10 năm đó, giá trên thị trường chứng khoán của công ty đã tăng lên 48 USD, nâng giá trị của toàn công ty lên gần 1 tỷ USD. Hawkins đã có một sự khởi đầu tuyệt diệu. Các nhà đầu tư rõ ràng là tỏ ra sốt sắng, nhưng liệu sự nhiệt tình đó có lan sang cả người tiêu dùng nữa hay không?

Tháng 10 năm 1993, chiếc máy 3DO đầu tiên được tung ra thị trường. Được sản xuất bởi Matsushita và bán dưới thương hiệu Panasonic với giá 700 USD, chiếc máy này đi kèm với một trò chơi đuổi bắt tốc độ cao ba chiều có tên gọi Crash'N Burn. Có rất ít các trò chơi khác có thể chơi trên máy này và nếu có thì chúng đều khá đắt, khoảng 75 USD cho mỗi trò chơi. Tính đến tháng 1 năm 1994, Matsushita mới chỉ bán ra được khoảng 30.000 chiếc máy. Doanh số đáng thất vọng này đã khiến giá cổ phiếu của 3DO rớt xuống chỉ còn 20 USD.

Tính kinh tế của các phần mềm dựa trên công nghệ CD ROM khiến cho việc tạo đà cho nó rất khó khăn. Chi phí để phát triển phần mềm cho mỗi trò chơi trên CD-ROM có thể lên đến 2 triệu USD – do đồ họa và âm thanh phức tạp – so với chỉ nửa triệu USD đối với trò chơi công nghệ 16 bit. Tuy nhiên, chi phí sản xuất CD-ROM lại thấp hơn đáng kể – chỉ khoảng 2 đến 4 USD mỗi đĩa so với gần 10 USD cho mỗi băng trò chơi trên video. Như vậy, nó đòi hỏi phải có một thị trường hết sức rộng lớn. Một cơ sở phần cứng với chỉ 30 nghìn máy chơi không thể được coi là đủ rộng lớn, do vậy các công ty chuyên viết phần mềm

không mặn mà với việc viết các chương trình cho trò chơi trên máy của 3DO.

Hawkins nhận ra rằng anh phải phá vỡ cái vòng luẩn quẩn của con gà - quả trứng. Trước hết là phần cứng. Nó quá đắt. Nhận thấy rằng chỉ mời chào mọi người chơi thôi thì chưa đủ, Hawkins quyết định trả tiền cho những người chơi. Tháng 3 năm 1994, 3DO đã hứa với các hãng sản xuất phần cứng rằng công ty sẽ tặng họ 2 cổ phiếu của 3DO cho mỗi chiếc máy chơi bán ra với giá rẻ hơn. Matsushita đã đáp lại bằng cách hạ giá máy Multiplayer xuống còn 500 USD, còn Toshiba, GoldStar và Samsung đều công bố rằng họ đang có dự định sẽ sản xuất máy 3DO.

Tiếp đến là phần mềm. Đơn giản là ở đây không đủ trò chơi. Công ty cũ của Hawkins, Electronic Arts, đã cam kết phát triển sản xuất 25 trò chơi mới mỗi năm. Tuy nhiên, Hawkins vẫn quyết định rằng chính mình sẽ tự phải nhảy vào lĩnh vực này. Giám đốc sản phẩm Amy Guggenheim đã giải thích như sau:

“Nếu nhìn lại, có thể thấy việc tự mình phát triển các phần mềm trò chơi mới không phải là dự định ban đầu của chúng tôi. Chúng tôi chỉ muốn làm một công ty chuyên kinh doanh giấy phép. Tuy nhiên, sau khi tung ra hệ thống của mình thì rõ ràng là 3DO chỉ có thể dựa vào chính 3DO mà thôi. Vì vậy, việc chúng tôi tự phát triển phần mềm cho mình là rất có ý nghĩa. Bằng việc đưa ra thị trường một số trò chơi rất được ưa thích, chúng tôi đã làm lợi cho tất cả: khách hàng, các nhà sản xuất phần mềm được cấp phép cũng như các nhà sản xuất phần cứng được cấp phép. Từ nay chúng tôi sẽ phải kiểm soát số phận của chính mình.”

Quay trở lại với phần cứng. Vẫn còn quá đắt. Tháng 10 năm 1994, Hawkins thông báo với các nhà sản xuất phần cứng rằng họ sẽ phải chịu lỗ khoảng 200 triệu USD trong vòng 15 tháng tiếp theo để bán các máy 3DO với giá cạnh tranh. Khi họ ngần ngại trước triển vọng không mấy sáng sủa này, Hawkins đã quay sang các nhà sản xuất phần mềm và đơn phương thay đổi lại mức phí phần mềm. Kể từ lúc đó, 3DO yêu cầu các công ty phần mềm trả thêm 3 USD nữa cho mỗi đĩa bán ra, ngoài 3 USD họ vẫn đang trả. Số tiền thu thêm này sẽ dùng để lập một quỹ có tên là Quỹ phát triển thị trường. Một phần trong quỹ sẽ được sử dụng để quảng cáo và xúc tiến bán các máy 3DO. Phần còn lại là để dành cho các nhà sản xuất phần cứng nhằm khuyến khích họ giảm giá hơn nữa. Hawkins đã nhận định: "Nếu tôi không có các công ty phần mềm thì đó mới chỉ là một vấn đề. Điều này chưa nghiêm trọng bằng nếu tôi không có được các công ty phần cứng."

Cho đến giữa năm 1995, giá của các máy chủ 3DO đã giảm xuống chỉ còn 400 USD (cùng với 150 USD từ các công ty phần mềm rót vào). Tổng cộng doanh số bán cho đến lúc đó là trên nửa triệu chiếc. Đó chắc chắn là một tiến bộ vượt bậc, tuy nhiên đến đầu năm 1996, số phận của 3DO vẫn còn rất long đong. Họ đã không thể giữ các trò chơi 32 bit cho riêng mình được nữa. Sega đưa những chiếc máy chủ Saturn 32 bit của mình vào cuộc với giá 400 USD. Sony cũng tung ra PlayStation 32 bit với giá 300 USD. Cuối cùng là Nintendo, tìm cách vượt qua tất cả với chiếc máy Ultra 64 bit với giá chỉ có 250 USD.

Kẽ hở trong chiến lược của Hawkins là dựa quá nhiều vào những người chơi khác, những người không cùng chia sẻ ý tưởng của 3DO. Điều này đã dẫn đến các vấn đề nảy sinh trên cả hai mặt trận với các nhà sản xuất phần cứng cũng như phần

mềm. Phần cứng của 3DO chưa bao giờ đủ rẻ để hấp dẫn người mua.

Năm 1986, Nintendo giới thiệu trò chơi 8 bit của mình với giá khởi điểm chỉ có 100 USD, một số tiền mà nhiều người vẫn cho là thấp hơn cả giá thành của chiếc máy. Năm 1992, Nintendo và Sega bán các máy chơi 16 bit cũng với giá 100 USD. Vì sao các máy của 3DO vào năm 1995 lại không thể bán với cùng mức giá rẻ như vậy? Nintendo và Sega có thể bán phần cứng chỉ với giá 100 USD bởi họ tính xa hơn đến việc thu lợi nhuận thông qua việc bán phần mềm trong tương lai. Trong khi đó Matsushita và các nhà sản xuất phần cứng khác không có cách nào để lấy lại tiền của mình ngay cả về sau này. Đó là lý do họ không sẵn sàng hạ giá xuống đến 100 USD.

Sai lầm chính là ở chỗ họ đã tách biệt sở hữu nguồn thu nhập trên phần mềm và việc sản xuất phần cứng. Hawkins đã cố gắng sửa chữa sai lầm này bằng cách chia một phần sở hữu của mình cho mỗi chiếc máy bán ra, tuy nhiên khi đó đã quá muộn. Sáng kiến thứ hai của Hawkins là mở Quỹ phát triển thị trường cũng tương tự như việc lấy của Peter để trả cho Paul, trong khi chính Peter cũng còn chưa nhận được tiền.

Cũng giống như vậy, phần mềm của 3DO không đủ cho thị trường, đặc biệt là giai đoạn đầu. Các trò chơi được sản xuất trong sự trông đợi vào các máy chủ vẫn chưa được bán ra. Những người khác không có nhiều động cơ như 3DO để "đánh cược" kiểu như vậy. Hawkins đã cố sửa sai bằng cách phát triển phần mềm ngay bên trong hệ thống tổ chức của mình. Nhưng cũng như trước, điều này đã được làm quá muộn.

Tự bổ trợ cho mình

Bài học rút ra từ câu chuyện của 3DO là: Đừng dựa dẫm vào người khác. Để phát triển cả hai thị trường bổ trợ cho nhau đồng thời cùng một lúc, tốt nhất bạn nên tự làm lấy. Đó là lý do vì sao Nintendo và Sega đã tự sản xuất cả phần cứng lẫn phần mềm cho mình. Đó cũng là lý do vì sao Intel tạo ra ProShare. Và đó cũng chính là nguyên nhân dẫn đến 3DO đã tự gây khó khăn gấp đôi cho mình bằng cách cố gắng để lại các công việc về phát triển cả phần cứng lẫn phần mềm cho những người khác.

Đôi khi mọi người phản đối việc tự nhảy vào các hoạt động kinh doanh bổ trợ cho mình. Họ nói: "Chúng ta sẽ không có khả năng kiếm được lợi nhuận ở đó." Tuy nhiên họ đã bỏ sót một chi tiết. Bạn không thể xem xét một cách tách biệt hai hoạt động kinh doanh bổ trợ lẫn nhau và đòi hỏi rằng mỗi hoạt động kinh doanh đó phải đạt được một tỷ lệ lợi nhuận mục tiêu nào đó. Nếu như các quy tắc kế toán cho thấy bạn sẽ không có nhiều lợi nhuận trên thị trường hàng hóa bổ trợ thì cũng không sao. Bạn chỉ cần hình dung như thể tay phải của bạn trả tiền cho tay trái để chơi trò chơi với các sản phẩm bổ trợ. Vấn đề thực sự có ý nghĩa ở đây là về tổng thể bạn sẽ thu được bao nhiêu lợi nhuận.

Đôi khi mọi người phản đối việc tự mình chơi trò chơi của kinh doanh bổ trợ vì một lý do khác. Họ nói rằng: "Đó không phải là việc của chúng tôi. Chúng tôi cần phải tập trung vào công việc chính." Nhưng nếu như công việc chính đó của bạn là đan thì thử hỏi bạn cầm kim đan để làm gì nếu như không có len để đan. Có lẽ tốt hơn là bạn hãy rời khỏi chiếc ghế bạn đang ngồi để đi kiếm len trước đã.

Đưa các hoạt động kinh doanh bổ trợ vào cuộc

1. Thay mặt cho khách hàng của bạn để lập ra các liên minh mua hàng

2. Trả tiền cho những người bổ trợ để họ chơi

3. Hãy tự làm ra sản phẩm bổ trợ cho chính mình, đừng dựa vào người khác làm điều đó để họ ép giá bạn.

Đưa đối thủ cạnh tranh vào cuộc?

Nếu bạn thực sự không có những đối thủ cạnh tranh đáng gườm, bạn nên tự tạo ra ít nhất một người, bởi vì cạnh tranh cũng là một cách để sống

- Bill Smithburg, Tổng Giám đốc Quaker Oats -

Bill Smithburg không thiếu đối thủ cạnh tranh thực sự. Trong các loại đồ uống dành cho dân chơi thể thao, sản phẩm Gatorate của ông lúc đó cạnh tranh với Coke và Pepsi. Trên thị trường tại thời điểm đó, nước trà lạnh uống liền, nhãn hiệu mới mua lại Snapple cũng cạnh tranh với Fruitopia của Coke và Lipton của Pepsi. Quan điểm của Smithburg là chính cạnh tranh sẽ thúc đẩy bạn hoàn thiện cá nhân mình. Hầu hết những người chạy thi đều muốn được tập chạy cùng với những đối thủ thực sự chứ không phải với chiếc đồng hồ.

Tom Peter, lãnh tụ tinh thần của khoa học quản lý đã kể câu chuyện của Quad/Graphics, một công ty đã đưa triết lý này vào thực tiễn: "Công ty đã cấp phép cho các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình để họ được sử dụng những công nghệ hiện đại nhất của công ty, chỉ nhằm một mục tiêu rõ ràng là để luôn có lửa đốt nóng dưới chân họ (và nhờ vậy họ sẽ có được những bước nhảy cao hơn)."

Tất nhiên bạn không muốn làm quá mức cần thiết. Một cách lý tưởng, bạn sẽ muốn nhận được những lợi ích từ cạnh tranh mà không phải nhường cả cửa hàng của mình cho đối thủ. Các công ty lớn tự cho phép mình "chơi lớn" bằng cách tạo ra các

đối thủ cạnh tranh ngay "bên dưới mái che của mình". P&G nổi tiếng vì đã khuyến khích các giám đốc sản phẩm riêng rẽ của mình cạnh tranh với nhau. Các nhãn hiệu dầu gội đầu Head&Shoulder, Pantene, Pert, Prell và Vidan Sassoon đều là các nhãn hiệu của P&G trên cùng một thị trường. Cũng như vậy đối với xà phòng giặt Tide và Bold, hay xà phòng bánh Ivory và Safeguard. Mỗi một nhãn hiệu đều được quản lý riêng rẽ như một doanh nghiệp riêng lẻ với các chương trình quảng cáo, định giá và chiến lược hoàn toàn độc lập. Chính cạnh tranh trong nội bộ giữa các nhãn hiệu đã khiến cho tất cả đều trở nên rất năng động.

Thậm chí nếu bạn không nghĩ rằng bạn cần có những lợi ích từ cạnh tranh thì khách hàng của bạn cũng có thể nghĩ khác. Đôi khi họ không muốn làm việc với bạn cho đến khi bạn có một đối thủ cạnh tranh, trong trường hợp này thì tốt nhất là bạn hãy tìm cách đưa thêm đối thủ vào cuộc.

Vi mạch mới tách ra từ máy chủ cũ

Sau khi Intel phát triển bộ vi xử lý 8086 năm 1978, họ đã cấp phép cho IBM, AMD (Advance Micro Devices) và khoảng 10 nhà sản xuất nước ngoài khác, chẳng hạn như NEC. Thực tế là họ đã từ bỏ việc độc quyền đối với công nghệ mới của mình. Vì sao Intel lại làm như vậy?

Khách hàng đầu tiên của Intel là IBM rất lo ngại về việc đầu tư vào phát triển phần cứng dựa quá nhiều vào các vi mạch của Intel bởi vì như vậy họ sẽ chỉ có một nhà cung cấp duy nhất. Một vấn đề khác nữa là sự đáng tin cậy trong sản xuất của Intel. Vào thời điểm đó, Intel chưa có những thành tích được ghi nhận như ngày nay, do vậy IBM đã yêu cầu phải được phép sử

dụng mã số vi mạch của Intel để tự sản xuất ra các vi mạch dùng cho nội bộ của IBM.

Một vấn đề khác nữa là mức giá mà Intel sẽ đặt ra trong tương lai. Những người mua lo lắng về cuộc chơi trong tương lai cũng không kém cuộc chơi ngày hôm nay. Họ đều yêu cầu Intel phải cấp phép cho các công ty sản xuất bậc hai. Thậm chí ngay cả khi IBM đã được bảo hộ bởi quyền được tự sản xuất, họ vẫn muốn có thêm một sự bảo hộ dự phòng nữa. Bằng cách đồng ý cấp phép rộng rãi cho sử dụng các mã số vi mạch của mình, Intel đã đảm bảo cho những nhà sản xuất phần cứng một thị trường cạnh tranh cho vi mạch điện tử và rằng họ sẽ không trở thành những con tin trong tay Intel. Với sự bảo đảm đó, những người mua sẵn sàng cam kết đi cùng công nghệ của Intel. Thị trường cho bộ vi xử lý 8086 thực sự đã bị cạnh tranh rất mạnh. Cho đến năm 1987, Intel chỉ còn chiếm dưới 30% thị phần đối với sản phẩm này.

Tuy nhiên, những người mua không nhận ra rằng một khi họ đã bước chân lên con đường của Intel, họ sẽ khó lòng có thể quay trở lại. Cam kết của Intel cấp phép rộng rãi cho công nghệ vi xử lý của mình không được mở rộng sang các đời công nghệ sau là 286, 386, 486, Pentium hay Pentium Pro. Chỉ có năm công ty được cấp phép đối với bộ xử lý 286. Thực tế là chỉ có IBM được cấp phép sản xuất bộ vi xử lý cho 386 và các đời công nghệ sau đó và cũng chỉ hạn chế để sử dụng trong nội bộ của IBM mà thôi.

Vì sao IBM và các công ty khác không thể nhìn xa hơn và đòi hỏi Intel phải làm hợp đồng cấp phép cho tất cả các đời công nghệ vi xử lý? Thực tế là Intel đã có những hợp đồng dài hạn cho việc cấp phép sử dụng bản quyền công nghệ với IBM và

AMD. Tuy nhiên, rất khó lập các hợp đồng dài hạn, đặc biệt trong bối cảnh công nghệ luôn thay đổi hết sức nhanh chóng. Không ngạc nhiên là đã có những mâu thuẫn pháp lý nảy sinh xung quanh việc diễn giải các hợp đồng giữa Intel với IBM và AMD. AMD cuối cùng đã mất quyền trở thành nhà sản xuất bậc hai cho các bộ vi xử lý 386 và các đời sau đó. Năm 1994, IBM đã giải quyết bất đồng của mình bằng cách bán lại hợp đồng cấp phép cho chính Intel. Đối với các bộ vi xử lý từ Pentium trở đi, Intel không còn có nghĩa vụ phải chia sẻ công nghệ của mình nữa.

IBM cho rằng nếu Intel không tạo ra cạnh tranh cho mình nữa thì chính họ sẽ phải tạo ra đối thủ cạnh tranh cho Intel. Cùng với đối tác Apple và Motorola, IBM đã tự tạo ra bộ vi xử lý của mình – Power PC, để cạnh tranh với Intel.

Đưa đối thủ cạnh tranh vào cuộc

1. Cấp phép sử dụng bản quyền công nghệ để vừa có lợi nhuận, vừa tránh phiền phức hay bị chỉ trích

2. Tạo ra những nguồn sản xuất bậc hai để khuyến khích khách hàng chấp nhận công nghệ của bạn

3. Tự xúc tiến cạnh tranh trong toàn bộ tổ chức của bạn.

Đưa đối thủ cạnh tranh vào cuộc như vậy là đủ. Hầu như rất hiếm khi các công ty kêu ca vì họ có quá ít đối thủ, mà thường thì họ đều cho rằng mình phải đối mặt với quá nhiều cạnh tranh.

Chuyển hướng cạnh tranh

Nhà sử học Stephen Goddard đã kể về câu chuyện xe hơi đã thay thế các xe điện chạy trên đường ray như thế nào. Trong

giai đoạn đầu khi xe hơi xuất hiện trên thị trường, vào những năm 1920 và 1930, Detroit[4] đã rất khó khăn khi muốn nhảy vào thị trường ở các thành phố lớn. Ở các vùng ngoại ô và nông thôn, xe con và xe buýt đã chiếm ưu thế nhưng trong trung tâm thành phố thì xe điện chạy đường ray vẫn là một đối thủ cạnh tranh hiệu quả với xe hơi. Trước hết, đi xe điện rẻ hơn và rất tiện lợi. Hơn nữa, tàu điện thường lấn mất đường của xe hơi, do vậy cản trở hoạt động của xe hơi.

[4] Trung tâm sản xuất công nghiệp ở Mỹ tại thời điểm đó.

GM cùng với Firestone, Mack Trucks, Phillips Petroleum và Standard Oil đã quyết định phải giành được quyền kiểm soát. Họ quay sang đề nghị Roy Fitzgerald và bốn anh em khác của ông lập ra một công ty lấy tên là Range Rapid Transit Co. Nhiệm vụ của công ty này là đi khắp đất nước để mua lại quyền điều hành các tàu điện địa phương rồi đóng cửa chúng. Dĩ nhiên việc này được thực hiện một cách tế nhị. Ở một loạt các thành phố kể từ Montgomery, Alabama đến Los Angeles, anh em Fitzgerald đều mua lại các đại lý đặc quyền kinh doanh xe điện, gỡ các đường dây tải điện, bóc các đường ray, làm lại mặt đường và dồn các toa tàu điện lại. Fitzgerald thỏa thuận với các thành phố là họ sẽ thay thế các tàu điện bằng xe buýt. Tất nhiên đây mới chỉ là bước trung gian để đưa người dân đến gần với xe hơi hơn mà thôi.

Mặc dù rất có hiệu quả nhưng chiến lược này là bất hợp pháp một cách nghiêm trọng. Đó là sự vi phạm trắng trợn điều khoản Sherman. Tòa án đã tuyên phạt GM và các công ty tòng phạm, mỗi công ty 5.000 USD. Còn Roy Fitzgerald bị phạt tượng trưng 1 USD.

Hình phạt đối với các công ty vi phạm luật xem ra chẳng là gì đối với họ. Ngày nay, các tòa án của Mỹ đã nghiêm khắc hơn rất nhiều với những vụ vi phạm luật chống độc quyền. Tuy nhiên, có một số tình huống, chẳng hạn như đối với một ngành đang xuống dốc thì việc mua lại đối thủ cạnh tranh là đúng đắn và hợp pháp để nhằm hợp lý hóa năng lực trong ngành đó.

William Anders nhận chức Tổng Giám đốc General Dynamics, một nhà thầu quốc phòng, vào năm 1991. Lúc đó, ông nhận thấy nhiệm vụ của mình phải là tìm cách để hợp lý hóa các hoạt động kinh doanh của công ty trong bối cảnh chi phí cho quốc phòng bị cắt giảm sau khi chiến tranh lạnh kết thúc. Bản thân đã từng là phi công lái máy bay chiến đấu trong quân đội Mỹ và trên tàu Apollo 8, Anders coi chương trình máy bay phản lực F-16 của công ty như vấn đề xương máu của mình. Nhưng Lockheed cũng đang hoạt động trong lĩnh vực máy bay chiến đấu và chỉ một công ty cạnh tranh như vậy đã là quá nhiều. Anders đã thử nhiều lần mua lại chương trình máy bay phản lực F-22 của Lockheed và đưa vào quỹ đạo kiểm soát của mình nhưng Lockheed nhất định không chịu bán.

Anders hiểu rằng nếu ông không thể mua lại đối thủ cạnh tranh thì ông sẽ phải để cho đối thủ cạnh tranh mua lại mình. Bởi vì một trong hai sẽ phải ra đi. Nếu Lockheed không chịu bán, có lẽ họ sẽ muốn mua. Mặc dù Anders muốn mua lại Lockheed hơn là thấy Lockheed mua lại General Dynamics, nhưng ông vẫn đành phải ngậm đắng để bán lại F-16 cho Lockheed.

3. Thay đổi người chơi

Trước khi tham gia vào trò chơi, hãy đánh giá giá trị gia tăng của bạn. Nếu bạn có giá trị gia tăng lớn, bạn sẽ có thể kiếm được

tiền trong trò chơi, khi đó hãy nhảy vào chơi. Nhưng nếu bạn có rất ít giá trị gia tăng, bạn sẽ không thể kiếm được nhiều tiền. Khi đó bạn sẽ làm gì?

Ngay cả khi không thể kiếm được tiền trong một trò chơi, bạn vẫn có thể kiếm ra tiền bằng cách thay đổi trò chơi đó. Hãy đặt câu hỏi của Cicero cho mình: "Cui bono?" – Ai đứng đó hưởng lợi? Tìm ra người chơi nào sẽ được lợi từ việc bạn tham gia, họ có thể sẽ sẵn sàng trả tiền cho bạn chơi.

Holland Sweetener không hề có giá trị gia tăng, nhưng việc công ty này tham gia vào trò chơi đã khiến giá trị gia tăng của NutraSweet giảm đi, điều này đã giúp cho Coke và Pepsi. Holland vì vậy đáng ra phải đòi được trả tiền cho những gì họ đã làm lợi cho Coke và Pepsi. Norfolk Southern cũng không có giá trị gia tăng những việc công ty nhảy vào cuộc sẽ làm giảm giá trị gia tăng của CSX và làm lợi cho Gainesville. Đáng lẽ Norfolk Southern nên có sự thỏa thuận trước. Bell miền Nam cũng có rất ít giá trị gia tăng trong trò chơi giành quyền kiểm soát LIN, nhưng sự có mặt của công ty làm giảm giá trị gia tăng của McCaw và điều này sẽ có lợi cho LIN. Bell miền Nam đã biết điều này và yêu cầu được đảm bảo rằng họ sẽ được trảmột số tiền đáng kể để chơi.

Nếu bạn không thể được trả tiền để chơi, bạn có chắc là bạn vẫn sẽ chơi không? Ngồi quan sát có lẽ sẽ là chiến lược tốt nhất trong trường hợp này. Chi phí để chơi có thể nhiều hơn người ta vẫn tưởng. Đừng bỏ qua Tám chi phí ngầm trong đấu giá.

Một khi đã ở trong trò chơi, bạn có thể thử thay đổi những người chơi trong đó. Hãy đi một vòng quanh Mạng giá trị và cân nhắc việc đưa thêm khách hàng, nhà cung cấp, người bổ trợ và thậm chí cả đối thủ cạnh tranh vào cuộc. Hãy nhớ rằng

những người này, cũng như bạn, có thể tự do quyết định chơi hay không. Bạn không thể buộc họ chơi, do vậy hãy nghĩ cách tạo ra các động cơ phù hợp để họ tự nguyện tham gia.

Thường thì việc đó là hoàn toàn có thể thực hiện được và rất hiệu quả. Chiến lược lập ra liên minh mua hàng của American Express là một ví dụ hoàn hảo. Công ty đã thu hút được rất nhiều nhà cung cấp tham gia trò chơi bằng cách tạo động cơ mạnh hơn cho mỗi người để kiếm tìm lợi nhuận. Với nhiều người chào giá hơn trong trò chơi, giá trị gia tăng của từng người sẽ ít đi và điều này sẽ đặt liên minh mua hàng vào một vị thế mạnh hơn khi thương lượng. Tuy nhiên, có một số vai trò mà bạn không nên để người khác thay thế. Một ví dụ là phát triển một hoạt động kinh doanh bổ trợ có tầm quan trọng đặc biệt để bạn có được giá trị gia tăng. Khi đặt cược quá nhiều vào một chỗ, bạn sẽ phải dựa vào kẻ khác.

Người tốt nhất có thể chơi ở đó chính là bạn. Đó là bài học rút ra từ câu chuyện của 3DO.

Bất kỳ lúc nào có sự thay đổi trong hàng ngũ những người chơi, giá trị gia tăng cũng thay đổi theo. Tuy nhiên, giá trị gia tăng cũng có thể thay đổi một cách trực tiếp, điều này chúng ta sẽ thấy ngay trong chương tiếp theo.

Chương V
GIÁ TRỊ GIA TĂNG

Không có gì hữu ích bằng nước, nhưng nó hầu như chẳng thể dùng để mua được gì, và gần như thứ gì cũng có thể dùng để mua nó. Ngược lại, kim cương có rất ít giá trị sử dụng, nhưng để đổi được nó thì phải có một số lượng rất lớn các hàng hóa khác

- Adam Smith, Của cải của các dân tộc (1776) -

Hai trăm năm trước, Adam Smith đã trình bày một nghịch lý liên quan đến nước và kim cương: "Nước là thứ thiết yếu của cuộc sống, trong khi kim cương thì không. Mặc dù vậy, nước chủ yếu gần như là cho không, trong khi kim cương thì, trời ạ, chắc chắn là còn lâu mới như vậy".

Giá như Adam Smith sống ở thập kỷ 90 của thế kỷ XX, có lẽ ông sẽ còn so sánh vô tuyến và xe hơi với các trò chơi điện tử trên video nữa. Vô tuyến và xe hơi cũng giống như nước, gần như đã

trở thành không thể thiếu trong cuộc sống hiện nay của chúng ta. Trong khi các trò chơi video là Kim cương hiện đại. Chúng đã trở thành những thứ không thể thiếu của trẻ nhỏ, nhưng chỉ có vậy thôi. Vậy thì bạn thích kinh doanh trong lĩnh vực nào hơn: đồ điện tử gia dụng, xe hơi, hay trò chơi điện tử trên video?

Hãy so sánh ba công ty nổi tiếng của Nhật Bản, mỗi công ty hoạt động trong một lĩnh vực kể trên, đó là Sony, Nissan và Nintendo. Sony sản xuất ti-vi, Nissan sản xuất xe hơi, còn Nintendo làm ra những trò chơi video, đặc biệt là trò Mario. Trong thời gian từ tháng 7 năm 1990 đến tháng 6 năm 1991, giá trị trung bình trên thị trường của ba công ty này như sau:

Nissan	*2.000 tỷ yên*
Sony	*2.200 tỷ yên*
Nintendo	*2.400 tỷ yên*

Đúng là ít nhất cũng có một số thời điểm mà giá trị của Nintendo cao hơn cả Sony và Nissan. Nintendo đã làm như thế nào? Làm sao Nintendo có thể mon men lại gần Sony và Nissan chứ chưa nói đến làm thế nào để vượt lên cả các hãng đó? Câu trả lời nằm ở khái niệm giá trị gia tăng.

Trò chơi trên video (còn gọi là trò chơi điện tử) bắt đầu xuất hiện từ năm 1972 cùng với sự thành lập của tập đoàn Atari. Mặc dù Atari là tập đoàn của Mỹ nhưng lại lấy tên theo tiếng Nhật của một trò chơi Nhật Bản là Go. Ý nghĩa của nó cũng giống như chiếu tướng trong chơi cờ – đó là lời tuyên bố rằng lãnh thổ của đối thủ đang bị tấn công. Đúng như lời cảnh báo, Atari đã chiếm lĩnh thị trường với trò chơi bóng bàn trên video có tên là Pong.

Thành công của Atari là rất ấn tượng nhưng ngắn ngủi. Chỉ trong 10 năm, thị trường trò chơi điện tử gia đình của Mỹ đã tăng trưởng từ con số 0 lên 3 tỷ USD tổng giá trị bán lẻ. Nhưng thị trường khi đó tràn ngập các phần mềm chất lượng kém đã dẫn đến sự chết yểu của nó. Năm 1985, doanh thu giảm xuống chỉ còn dưới 100 triệu USD và trò chơi điện tử tại gia đã bị giải tán như một thứ mốt hết thời. Atari đã bị thiệt hại ở mức độ đúng bằng với những gì tập đoàn này nhận được khi đang phát triển. Và nó đã bị xóa sổ.

Chính vì vậy mà không ai để ý đến Nintendo khi hãng này bước lên vũ đài. Nintendo là công ty Nhật Bản có tuổi đời một thế kỷ và đã mở rộng hoạt động của mình từ sản xuất các quân bài lá sang sản xuất đồ chơi và cuối cùng là các trò chơi điện tử trên máy chơi công cộng. Nintendo không hề có tiếng tăm gì bên ngoài nước Nhật. Nhưng chẳng mấy chốc điều này đã thay đổi.

Sức mạnh của Nintendo

Nếu dịch thoáng, từ Nintendo có nghĩa là "Làm việc vất vả nhưng cuối cùng thì cũng nằm trong tay Chúa." Thực tế là từ khi chuyển sang sản xuất trò chơi điện tử gia đình, Nintendo đã luôn thận trọng. Tất cả những gì họ làm đều đúng. Họ đã dựng lên một chu trình hoàn hảo.

Trước hết, phần cứng đã là một món hời lớn. Nintendo đã tìm ra cách làm sống lại cảm giác của các trò chơi trên máy chơi công cộng trong những chiếc máy điện tử gia đình giá rẻ. Kết quả là sự ra đời một hệ thống trò chơi điện tử mới có tên gọi Famicom (có nghĩa là Máy tính gia đình). Nintendo tung Famicom ra thị trường ở Nhật Bản năm 1983 và đưa chiếc máy khi đó đã được đặt lại tên là Hệ thống giải trí Nintendo sang Mỹ năm 1986.

Sự thật là Famicom không phải là một chiếc máy tính thực thụ. Tất cả mọi thứ trong đó đều chỉ dùng vào mục đích duy nhất là chơi trò chơi. Để giảm chi phí, Nintendo đã chủ ý dùng lại các chip điện tử cũ – một bộ vi xử lý vẻn vẹn 8 bit sản xuất từ những năm 1970. Các máy tính cá nhân khi đó như IBM AT hay Machintosh của Apple được bán với giá từ 2.500 USD đến 4.000 USD. Chiếc máy của Nintendo chỉ có giá 24.000 yên, tương đương 100 USD. Giá của Famicom đã hạn chế tối đa cạnh tranh và mức giá này thấp đến nỗi nhiều người tưởng rằng nó còn thấp hơn cả chi phí.

Cùng với món hời trong phần cứng, Nintendo còn có những trò chơi hết sức tuyệt vời. Điều này không phải tình cờ. Nintendo đã sử dụng kinh nghiệm của mình trong các trò chơi trên máy công cộng để tăng độ hấp dẫn trong trò chơi điện tử gia đình lên một bậc mới. Nhà thiết kế của họ, Sigeru Miyamoto là một kỹ sư thiên tài, người đã sáng chế ra những trò chơi như Dunkey Kong, Super Mario Bros và Truyền thuyết Zelda.

Với giá rẻ và nhiều trò hấp dẫn, người tiêu dùng bắt đầu mua máy và trò chơi của Nintendo với số lượng rất lớn. Lúc này, ngành trò chơi điện tử gia đình cũng đã bắt đầu quay trở lại.

Vòng tròn hoàn hảo

Một khi doanh số bán hàng đã tăng mạnh, Nintendo không cần phải nhúng tay vào mọi thứ. Các công ty phần mềm xếp hàng dài để xin viết phần mềm trò chơi cho hệ thống của Nintendo, họ không thể tự làm điều đó nếu không được phép của hãng. Lo ngại về sự đổ vỡ của ngành công nghiệp trước đó, Nintendo đã đưa vào phần cứng của mình một vi mạch bảo mật để bảo đảm rằng chỉ có những băng đĩa được Nintendo chấp thuận mới có thể chạy trên hệ thống này. Ý định ở đây là ngăn cản việc sao chép tràn lan đã dẫn đến sự diệt vong trước đây của ngành này. Các công ty phần mềm chỉ có thể viết chương trình cho hệ thống của Nintendo nếu hãng này cho phép. Kết quả: Nintendo giành được sự kiểm soát tuyệt đối.

Các chương trình phần mềm được Nintendo cấp phép phải tuân thủ một số điều kiện. Mỗi giấy phép bị hạn chế chỉ được đưa ra năm sản phẩm một năm. Bằng cách này, những người phát triển phần mềm phải chú trọng hơn vào chất lượng so với số lượng. Tất cả các trò chơi đều phải thỏa mãn một bộ tiêu chuẩn, trong đó có cả việc cấm những hình ảnh mang tính bạo lực, kích động tình dục quá mức. Nintendo bao toàn bộ việc sản xuất các trò chơi đã được cấp phép. Hãng đã thu được một khoản lợi nhuận lớn bằng việc thu phí các công ty phần mềm được cấp phép trên mỗi băng trò chơi được in ra. Hơn cả, đó là một điều khoản về độc quyền trong đó cấm những người được cấp phép được sử dụng cùng một tên gọi cho những trò chơi điện tử trên những hệ thống khác trong vòng hai năm. Kết quả là một vòng tròn hoàn hảo. Phần cứng giá rẻ và những trò chơi được yêu thích của Nintendo đã bắt đầu vòng tròn đó. Bởi người tiêu dùng ngày càng mua nhiều phần cứng hơn, Nintendo đã có khả năng giảm bớt chi phí của mình. Với số lượng máy bán ra ngày tăng, Nintendo đã thu hút được nhiều

hơn những người viết phần mềm cho trò chơi từ bên ngoài. Điều này đã tạo ra một vòng tròn kín với những trò chơi ngày càng nhiều và hay hơn. Người tiêu dùng sẽ càng mua nhiều máy hơn của Nintendo, điều này tạo nền tảng cho sự phát triển của hệ thống với một chi phí còn thấp hơn nữa, nhiều trò chơi hơn nữa. Với nhiều trò chơi hơn, phần cứng Nintendo sẽ lại trở nên có giá trị hơn, dẫn đến doanh số lại tiếp tục tăng lên. Tất cả những cái đó được gọi là Hội chứng Nintendo.

Thậm chí ngay cả khi nhu cầu đang tăng lên, Nintendo vẫn rất thận trọng với sự bão hòa của thị trường. Hãng kiểm soát chặt chẽ số lượng bản sao trò chơi được sản xuất và loại bỏ những trò chơi của mình ra khỏi thị trường ngay khi cảm thấy người ta không còn hứng thú với nó nữa. Trên một nửa danh mục trò chơi của Nintendo là không hoạt động. Đôi khi xảy ra những đợt khan hiếm nghiêm trọng, nhất là vào năm 1988, khi các cửa hàng bán lẻ đặt hàng 110 triệu băng trò chơi và có lẽ khoảng 45 triệu đã có thể bán ngay được. Tuy nhiên, lượng cung chỉ có 33 triệu mà thôi. Sự khan hiếm trở nên đặc biệt nghiêm trọng vào thời điểm trước mùa lễ Giáng sinh.

Mặc dù có vẻ nghịch lý, nhưng sự khan hiếm có thể đã giúp tạo ra mức cầu tiêu dùng còn lớn hơn nữa. Ít nhất có ba tác động có thể kể đến:

Thứ nhất, sự khan hiếm khiến cho các băng trò chơi điện tử có vẻ như được yêu thích hơn trong mắt người tiêu dùng. Nhờ vậy, nó đã làm tăng nhu cầu đối với chúng. Các nhà hàng thức thời cũng dùng chơi trò này để lôi kéo khách hàng. Chẳng hạn dòng người đứng xếp hàng dài bên ngoài cửa hàng K-Paul ở New Orleans gây được sự chú ý và khiến dòng người đó càng về sau càng dài mãi ra. Vì sao người ta không tăng giá và giảm bớt số

người xếp hàng? Bởi vì điều này có thể làm giảm ấn tượng về sản phẩm và cầu có thể sẽ mất đi một cách đáng kể.

Thứ hai, sự khan hiếm tạo ra những hàng tít trên phương tiện thông tin đại chúng mà việc đáp ứng đủ nhu cầu không làm được. Chẳng hạn bạn có hình dung đầu đề bài báo là "Tin nổi bật tối nay: Nintendo đã bán băng trò chơi cho tất cả những ai muốn có." Chúng tôi thì không nghĩ như vậy. Sự khan hiếm tạo ra sự nổi tiếng không mất tiền cho Nintendo, hãng vốn có tiếng là bủn xỉn trong quảng cáo (chỉ chi có 2% tổng doanh thu).

Thứ ba, sự khan hiếm như vậy giúp cho những cửa hàng bán lẻ có thể thanh toán nhanh hơn những trò chơi bán chậm của Nintendo. Bởi vì các phụ huynh thường chấp nhận mua trò chơi kém hấp dẫn hơn một chút khi trò chơi con họ muốn chơi đã bị bán hết. Tất nhiên đây chỉ là giải pháp tạm thời, chúng tôi gọi đó là tác dụng băng bó. Đứa trẻ chỉ có thể chơi trò chơi thay thế từ lễ Giáng sinh đến năm mới. Tuy nhiên, nó thường nhớ rất dai và phụ huynh của nó lại phải quay lại mua thứ trò chơi bị bán hết lần trước ngay khi đợt mới được nhập về. Kết quả là nhờ vậy Nintendo đã bán được hai sản phẩm.

Đây thực sự là tình huống có thể gọi là Càng ít càng nhiều.

Để tiếp tục thu hút sự quan tâm đối với các trò chơi, Nintendo đã xuất bản tờ nguyệt san để xếp hạng trò chơi, đưa ra những mẹo chơi và điểm trước các trò chơi mới sắp phát hành. Không có một câu quảng cáo nào trong đó. Nintendo đã bán tờ nguyệt san này với giá rất rẻ – chỉ đủ hòa vốn phát hành. Cho đến năm 1990, tạp chí Nintendo Power ước tính đã có đến 6 triệu độc giả và có số ấn bản phát hành lớn nhất trong số tất cả các tạp chí dành cho trẻ em ở Mỹ. Tờ tạp chí thực sự đã hỗ trợ cho các trò chơi của Nintendo.

Kết quả là, đến cuối những năm 1990, Nintendo đã biến các trò chơi điện tử gia đình thành một hoạt động kinh doanh toàn cầu có trị giá 5 tỷ USD. Hãng đã chiếm được một thị phần khó tin là trên 90% đối với các trò chơi điện tử 8 bit ở Mỹ và Nhật Bản. Cứ ba gia đình Mỹ hoặc Nhật Bản thì có một sở hữu máy chơi Nintendo. Gần ba phần tư các gia đình ở Mỹ có con ở độ tuổi thiếu niên đều chơi trò chơi điện tử. Các sản phẩm của Nintendo chiếm trên 20% thị trường đồ chơi nói chung ở Mỹ, chỉ riêng trò chơi Super Mario Bros đã bán ra đến 40 triệu bản. Mario thậm chí còn nổi tiếng hơn cả chuột Mickey đối với trẻ em ở Mỹ.

Thách thức đặt ra là liệu ai có thể phá vỡ vòng tròn hoàn hảo của Nintendo? Không thể, một khi vòng tròn đã lăn. Đừng nhắc đến những lựa chọn thay thế khác như chương trình vô tuyến, sách hay thể thao. Đối với trẻ em, trò chơi điện tử luôn có một sức hấp dẫn không thể cưỡng lại. Cho nên, mối đe dọa với một công ty trò điện tử chỉ đến từ các công ty trò chơi điện tử khác. Ở đây, như chúng ta luôn thấy, phần mềm chính là chìa khóa. Vì sao người ta lại phải mua những trò chơi khác trong khi Nintendo có cả một thư viện khổng lồ các tên trò chơi của chính họ để tha hồ lựa chọn?

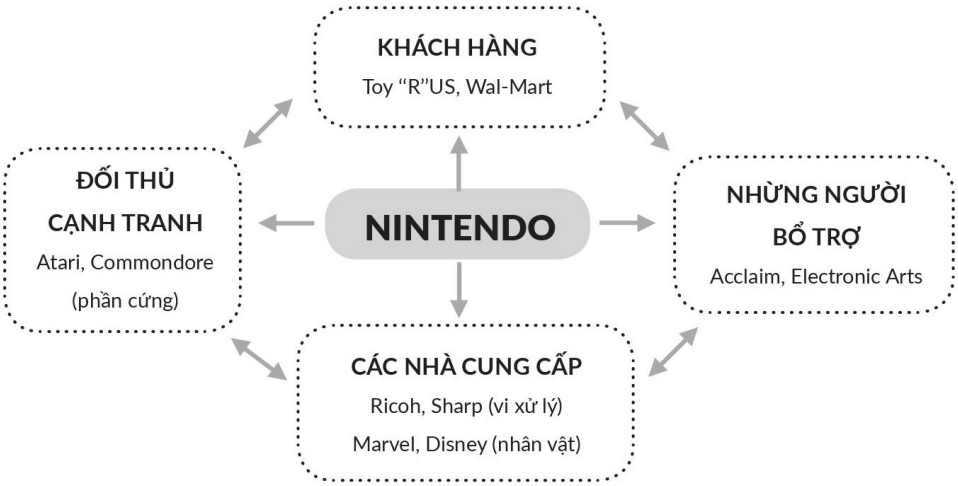
Có lẽ kẻ thách thức sẽ tìm cách mang trò chơi của Nintendo đặt vào các nền (các hệ thống máy chơi) riêng của mình rồi sau đó mới đưa ra thư viện riêng. Tuy nhiên, điều kiện về độc quyền đã giết chết ý định đó. Không một trò chơi nào có thể chơi trên hệ thống nền khác trong vòng hai năm, bởi cho đến lúc đó thường các trò chơi đã trở thành lạc hậu. Kẻ thách thức dĩ nhiên cũng có thể bắt đầu từ con số không. Trong khi mức lợi nhuận cao và sự khan hiếm hàng trên thị trường thông thường sẽ khuyến khích các đối thủ tham gia thị trường, thì vòng tròn

hoàn hảo của Nintendo đã khiến những hy vọng cạnh tranh tiêu tan. Chỉ có một cách duy nhất để nhảy qua đầu Nintendo là đi cùng với công nghệ mới. Đó là điều mà Sega cuối cùng đã làm, như chúng ta sẽ thấy rõ hơn trong chương về Phạm vi.

Trò chơi sức mạnh

Bởi vì Nintendo độc chiếm thị trường máy chơi video 8 bit, giá trị gia tăng của họ bằng toàn bộ chiếc bánh trò chơi điện tử gia đình. Không có mối đe dọa nào từ các đối thủ. Không một nhà sản xuất phần cứng nào, kể cả Atari cũng như bất kỳ ai khác, có được dù chỉ chút ít giá trị gia tăng ở đây.

Tuy nhiên, đã có những người chơi khác cũng đòi phần chiếc bánh cho mình. Hãy đi một vòng quanh Mạng giá trị vào thời điểm đó. Có kênh bán lẻ – các khách hàng gần gũi nhất của Nintendo – như các siêu thị bán lẻ Toys“R”U và Wal-Mart. Ngoài ra còn có những người bổ trợ cho Nintendo – các nhà viết phần mềm trò chơi bên ngoài như Acclaim và Electronic Arts. Và còn có cả các nhà cung cấp của Nintendo bao gồm các nhà máy sản xuất chip điện tử như Ricoh và Sharp và chủ nhân của các nhân vật hoạt hình và tranh hài hước như Disney (chuột Mickey) và Marvel (Người nhện) sử dụng trong các trò chơi của Nintendo.



Chiến lược của Nintendo đã có tác động đến việc hạn chế giá trị gia tăng của mỗi người trong số những người chơi khác trong cả cuộc chơi này.

Hãy bắt đầu với các khách hàng của Nintendo. Nintendo đã chống lại quyền lực của người mua từ phía Toy"R"US và Wal-Mart như thế nào?

Thứ nhất, chính sách quản lý hàng tồn kho của Nintendo đã đóng vai trò then chốt ở đây. Các băng trò chơi thường xuyên trong tình trạng khan hiếm. Nintendo có thể mất một phần doanh thu, tuy nhiên tác động lớn hơn là một số công ty bán lẻ sẽ không có hàng bán. Vị thế của những công ty này cũng không khác gì các sinh viên trong ván bài của Barry trong trò chơi Quân bài. Nó giống như có 26 nhà bán lẻ – trên thực tế còn nhiều hơn thế – theo đuổi 23 quân bài đen của Nintendo. Cũng giống như các sinh viên của Barry, những nhà bán lẻ này có rất ít giá trị gia tăng. Ngay cả người khổng lồ Toy"R"US cũng ở thế yếu. Khi xảy ra hội chứng Nintendo, khách hàng đứng xếp

hàng dài bên ngoài các cửa hàng khiến các nhà bán lẻ phải khẩn nài cung cấp thêm hàng. Với trò chơi thiếu cung, Nintendo đã đánh gục quyền lực của người mua.

Vũ đài tiếp theo của các cuộc thương lượng là các nhà sản xuất phần mềm. Điều gì đã diễn ra? Trước hết, tất nhiên là Nintendo cũng đang hoạt động ở trong lĩnh vực này và khá thành công. Tiếp đó, chip bảo mật đã cho phép Nintendo thiết lập một chương trình cấp phép được quản lý hết sức chặt chẽ. Việc hạn chế chỉ năm tên trò chơi mới trong một năm đã giữ cho những người sản xuất phần mềm ở vị thế tương đối ngang nhau: Không người nào có thể trở nên quá mạnh. Do Nintendo cũng tự phát triển các trò chơi nên họ không bị phụ thuộc đáng kể vào bất kỳ một nhà sản xuất phần mềm nào. Tác động tổng hợp là hạn chế gắt gao giá trị gia tăng của những người viết phần mềm được cấp phép.

Những nhà cung cấp của Nintendo có rất ít giá trị gia tăng. Các chip điện tử dùng trong máy chơi cũng chỉ là loại hàng hóa thông dụng. Về các nhân vật trò chơi thì Nintendo đã trúng độc đắc với việc phát triển nhân vật Mario. Sau khi Mario trở thành ngôi sao, giá trị gia tăng của các nhân vật khác như chuột Mickey, Người nhện đều giảm hẳn. Trên thực tế, Nintendo đã đảo ngược hoàn toàn tình thế và thậm chí đòi trả tiền bản quyền cho việc đưa nhân vật này của mình vào truyện tranh và phim hoạt hình, trên các hộp đựng ngũ cốc cũng như các trò chơi khác.

Tên của tờ nguyệt san – Nintendo Power – đã nói lên tất cả.

Chiến lược của Nintendo đã mang lại giá trị gia tăng cao cho chính bản thân hãng và ngược lại, giá trị gia tăng rất thấp cho tất cả những người chơi còn lại. Bằng cách này, Nintendo đã có

thể chiếm được miếng bánh khổng lồ trong một chiếc bánh cỡ trung bình. Ngược lại, Sony và Nissan hoạt động trong các lĩnh vực cạnh tranh cao độ – mỗi công ty đều có rất nhiều đối thủ. Đừng nhầm lẫn giá trị gia tăng của Sony với giá trị gia tăng lớn hơn rất nhiều của máy thu hình nói chung, hoặc giá trị gia tăng của Nissan với giá trị gia tăng của xe hơi. Bạn vẫn có thể xem vô tuyến mà không có Sony, và bạn vẫn có thể lái xe mà không cần đến Nissan. Đối với Nintendo, bởi vì họ chiếm vị trí độc quyền nên giá trị gia tăng của hãng chiếm gần hết giá trị gia tăng của các trò chơi điện tử trên video. Không có Nintendo, bạn không có trò chơi điện tử. Đó chính là chìa khóa giúp Nintendo có thể vượt qua Sony và Nisan về giá trị trên thị trường.

Thách thức chống độc quyền

Trong bối cảnh quan hệ căng thẳng giữa Mỹ và Nhật Bản, một số người đã đặt câu hỏi với các hoạt động của Nintendo. Cuối năm 1989, vào đúng ngày kỷ niệm trận chiến Trân Châu Cảng, nghị sĩ Dennis Eckart (bang D-Ohio) – Chủ tịch Tiểu ban Chống Độc quyền trong Hạ nghị viện, đã tổ chức họp báo để yêu cầu Ban Tư pháp điều tra các khiếu nại về việc Nintendo đã ngăn cản cạnh tranh một cách không công bằng.

Bức thư của Eckart gửi Bộ Tư pháp đã liệt kê ra một vài điểm đáng quan tâm. Trước hết là việc sử dụng các chip bảo mật với dụng ý để ngăn cản cạnh tranh. Thứ hai là các thỏa thuận cấp phép cho những nhà sản xuất phần mềm, những người mà theo lời lẽ trong thư thì "trở nên hầu như phụ thuộc hoàn toàn vào sự chấp thuận của Nintendo đối với các trò chơi của họ cũng như phân bổ hạn ngạch sản xuất." Tiếp theo, bức thư tỏ ý nghi ngờ rằng sự khan hiếm hàng vào lễ Giáng sinh năm 1988 chẳng qua là kế để tăng giá và tăng nhu cầu tiêu dùng nhằm

củng cố đòn bẩy thị trường của Nintendo. Cuối cùng, tiểu ban kết tội Nintendo đã lợi dụng quá mức sức mạnh quyền lực của mình trên thị trường bằng cách đe dọa các nhà bán lẻ, thậm chí cắt đứt hợp đồng với họ nếu như đối thủ của Nintendo có chỗ trong các siêu thị của họ. Eckart đã khẳng định rằng chính do các hành vi đó mà "Kết quả là chỉ có một trò chơi duy nhất trong thành phố."

Nhận xét về vụ kiện chống độc quyền của chính phủ, Barron đã viết trên tờ Bussiness Weekly:

"Rất đông các luật sư chống độc quyền đã có thể làm được những việc có ích hơn nhiều kể cả chơi thử trò chơi Super Mario Brother 3 thay vì lôi vụ việc kiểu này ra tòa... Trong cuộc điều tra để tìm ra những kẻ lừa đảo... chúng tôi mong rằng họ sẽ thành công. Nhưng họ lại truy kích Nintendo và những doanh nghiệp thành công khác, với những thành công thực sự, những tiến bộ công nghệ thực sự và những phần thưởng thực sự."

Một năm sau đó, chính phủ đã ngừng việc điều tra đối với Nintendo.

Lợi nhuận của độc quyền

Luôn luôn để cho họ đòi hỏi nhiều hơn

- Lời một vở hài kịch cổ -

Có được sự độc quyền nghĩa là gì? Là nếu không có bạn thì cũng không còn trò chơi. Vì vậy, giá trị gia tăng của bạn đúng bằng toàn bộ chiếc bánh – một điều đáng thèm muốn. Tuy nhiên, việc bạn có lợi đến mức nào không những phụ thuộc vào giá trị gia tăng của bạn mà còn của tất cả những người khác cũng muốn có phần trong chiếc bánh đó nữa. Đây chính là chỗ vai trò của sự thiếu hụt được thể hiện.

Trong trò chơi Quân bài, cả Adam và Barry đều có sự độc quyền. Cả hai đều giữ tất cả các quân bài đen, tuy nhiên Barry đã làm tốt hơn Adam rất nhiều. Bằng cách bỏ đi ba quân bài, Barry thực sự đã tạo ra sự thiếu hụt. Kết quả là giá trị gia tăng của các sinh viên trong ván bài của Barry ít hơn nhiều so với ván bài của Adam. Do vậy, trong khi Adam chia đều chiếc bánh với các sinh viên của mình thì Barry chiếm hẳn một phần lớn. Chính đó cũng là lý do vì sao Nintendo lại thành công đến vậy: Trong khi độc quyền, bản thân nó đã là có lợi cho mình thì độc quyền cùng với sự thiếu hụt sẽ còn mang lại lợi ích gấp đôi như thế.

Câu chuyện của Nintendo cho thấy các tác động tiềm tàng của việc thiếu hàng hóa cung cấp cho khách hàng. Chiến lược này có một bản đối xứng bởi vì Mạng giá trị là đồng đều và cân xứng. Chiến lược đối xứng với thiếu cung sẽ là thiếu cầu đối với nguồn lực, một chiến lược cũng có sức mạnh tiềm tàng không kém gì chiến lược thiếu cung.

Liên đoàn bóng đá quốc gia (NFL) đã áp dụng cả hai chiến lược. Trong chương Lý thuyết trò chơi, chúng ta đã thấy NFL hạn chế số lượng các đội bóng ra sao. Liên đoàn này đồng thời còn hạn chế về số lượng cầu thủ. Bằng cách giữ các đội bóng ở số lượng ít và hạn chế luôn cả quy mô mỗi đội, NFL đã bảo đảm rằng sẽ có nhiều cầu thủ muốn chơi bóng đá chuyên nghiệp hơn là số người có thể có cơ hội làm điều đó. Điều này làm giảm giá trị gia tăng của mỗi cầu thủ và khiến mức lương của họ cũng giảm. Nếu như NFL nới lỏng cách hạn chế thì chất lượng các trận đấu có thể bị giảm xuống, nhưng lương của các cầu thủ sẽ tăng lên.

Kỷ nguyên của kim cương

Hãy cùng quay trở lại điểm bắt đầu của chương này – nghịch lý về nước và kim cương của Adam Smith. Hai trăm năm trước, kim cương mới chỉ được tìm thấy dưới các lòng sông của Ấn Độ và trong các rừng rậm Brazil. Như vậy là lượng cung - cầu đã giải thích về giá tương đối giữa nước và kim cương. Nước luôn luôn dồi dào và do vậy nó rất rẻ. Trong khi đó kim cương hiếm hơn nhiều và vì thế cũng đắt hơn rất nhiều. Vậy thì phải chăng đây đã không còn là nghịch lý nữa? Chưa hẳn như vậy.

Điều khó hiểu chính là ở chỗ vì sao kim cương cho đến tận bây giờ vẫn đắt như vậy? Giá kim cương rất cao đã khiến nhiều người đổ đi tìm kiếm những nguồn kim cương mới. Vào những năm 1870, các mỏ kim cương lớn được phát hiện ra ở vùng Transvaal thuộc Nam Phi. Trữ lượng kim cương lớn cũng được tìm thấy ở Angola, Australia, Botswana, Namibia và nước cộng hòa Zaive. Vào những năm 1960, nước Nga đã tìm được cách khai thác một phần trữ lượng kim cương khổng lồ ở dưới những tầng đất bị đóng băng vĩnh cửu của vùng Siberi. Hiện nay đây là quốc gia sản xuất đá quý chất lượng cao hàng đầu thế giới. Trong khoảng thời gian từ năm 1950 đến 1985, tổng sản lượng kim cương trên toàn thế giới đã tăng từ 15 triệu đến 40 triệu cara mỗi năm. Tiếp đó, từ năm 1985 đến 1996, con số này đã tăng hơn gấp đôi, tới trên 100 triệu cara. Có thể nói ngày nay kim cương đã không còn là của hiếm.

Chúng ta đã nói đến một phía của đẳng thức – phía cung. Về phía cầu, nhu cầu đối với kim cương cũng đã trở nên ổn định hơn nhiều so với trước. Nó chủ yếu chịu ảnh hưởng từ các yếu tố về dân số, chẳng hạn như số người kết hôn hàng năm. Với lượng cung ngày càng tăng trong khi cầu vẫn tương đối ổn định, vì sao giá kim cương lại vẫn cao đến vậy? Có vẻ như

nghịch lý nước - kim cương ngày càng tăng trong thời đại ngày nay so với thời của Adam Smith.

Chỉ có một lời giải thích – đó là DeBeers. Công ty Nam Phi này chiếm vị thế độc quyền trên thị trường kim cương thế giới. Gần như tất cả kim cương trên thế giới đều được bán qua hệ thống phân phối của DeBeers, được biết đến với tên gọi Trung tâm Tổ chức Bán sản phẩm. Thậm chí cả Nga cũng cam kết bán 95% kim cương của mình qua DeBeers.

Còn nhiều điều đáng nói hơn nữa. DeBeers giữ nguồn cung. Hãy nhớ lại trường hợp của Nintendo khi hãng này cố tình không đáp ứng đủ các đơn đặt hàng của các nhà bán lẻ vào năm 1988. Với DeBeers thì năm nào cũng vậy. Tập đoàn này chỉ tổ chức bán kim cương 10 lần mỗi năm – 10 lần ra mắt theo cách nói trong lĩnh vực này – và chỉ chọn ra 150 nhà buôn kim cương để mời tham gia. DeBeers tự quyết định mức cung cấp mà họ cho là phù hợp. Mỗi người được mời khi đó sẽ nhặt lấy những viên đá cuội trong một chiếc hộp đựng giày bình thường màu nâu. Chỉ có hoặc lấy hoặc bỏ về, và các đại lý kim cương thường đều nhặt lấy. Những đại lý nào mưu tính gây khó khăn cho DeBeers bằng cách tích trữ, đầu cơ, hay tham gia vào thị trường chui sẽ không bao giờ hy vọng được mời đến vào các lần ra mắt sau. Không bao giờ có chuyện thiếu những đại lý mong muốn có được một chỗ cho mình trong các buổi ra mắt đó.

Cùng với việc kiểm soát cung, DeBeers cũng quản lý cả cầu. Người ta đánh giá kim cương rất cao bởi vì họ cho rằng chúng rất khan hiếm. Thực tế thì chúng không hiếm, nhưng điều đó không có ý nghĩa gì cả. Điều quan trọng là các cảm nhận cho rằng chúng hiếm. Cảm nhận về sự hiếm hoi đã khiến cho kim cương trở thành sự lựa chọn lý tưởng cho nhẫn cưới, dĩ nhiên là

có một chút hỗ trợ thêm từ các chương trình quảng cáo dài hơi của DeBeers. Thực tế là nhẫn cưới bằng kim cương đã trở thành một truyền thống mới ở Nhật Bản. Năm 1967, chỉ có một trong số 20 cặp mới cưới trao nhẫn kim cương. Bây giờ điều này gần như là phổ biến ở nước này.

DeBeers còn sử dụng quảng cáo để nhào nặn trò chơi theo các cách khác nữa. Họ muốn những người mua kim cương sẽ giữ chúng mãi mãi. Điều này ngăn cản sự cạnh tranh từ thị trường thứ cấp. Để người ta không bán kim cương đi, DeBeers đã đưa ra một chiến dịch vận động có tiêu đề Kim cương vĩnh cửu. Để đối phó với việc nước Nga gia tăng xuất khẩu kim cương hạng trung bình, DeBeers đã tung ra Chiếc nhẫn vĩnh cửu để tặng trong các ngày lễ có gắn những hạt kim cương bậc trung đó.

Tuy nhiên, bất kể những nỗ lực của mình, DeBeers vẫn không thể giữ cho nhu cầu luôn luôn đi trước nguồn cung đang tăng lên nhanh chóng. Vì vậy, để duy trì tình trạng kim cương tiếp tục khan hiếm, DeBeer đã phải tích trữ ngày càng nhiều đá quý trong các kho của mình. Trong khi DeBeer đã bán ra một lượng kim cương với giá trị kỷ lục là 2,5 tỷ USD chỉ trong nửa đầu năm 1994 thì cho đến tháng 6 năm đó, tồn kho của tập đoàn này đã lên tới 4 tỷ USD, gấp đôi mức trước đó một thập kỷ.

Ngân khố nước Nga cũng tích trữ một lượng lớn kim cương, ước chừng trị giá ít nhất khoảng 4 tỷ USD nữa. Do sự mất ổn định về chính trị của Nga trong một giai đoạn, lượng kim cương trong kho này trở thành miếng mồi ngon và những viên đá quý đã bị tuồn ra thị trường một cách bất hợp pháp. Để đáp lại DeBeer đã phải cắt giảm lượng cung của mình hơn nữa chỉ để giữ cho giá không đổi. Đây không phải là lần đầu tiên trong

lịch sử DeBeer phải đối mặt với một thách thức nghiêm trọng như vậy.

DeBeer và người Nga có cùng chung lợi ích trong việc kiểm soát nguồn cung. Mặc dù lần này họ có thể thành công nhưng chắc chắn sẽ ngày càng khó khăn hơn để duy trì sự khan hiếm của kim cương trong bối cảnh nguồn tài nguyên thiên nhiên được khai thác ngày càng nhiều hơn. Kim cương có thể là vĩnh cửu, nhưng nghịch lý Adam Smith đưa ra có thể đứng vững được bao lâu nữa?

Việc giải thích nghịch lý nước - kim cương hiện đại đã vượt ra ngoài giới hạn cung và cầu. Đó là câu chuyện về một người chủ sở hữu nguồn cung và có khả năng kiểm soát. Để thấy được tầm quan trọng của quyền sở hữu và khả năng kiểm soát, hãy hình dung ra một lúc nào đó tất cả nước trên thế giới này đều được sở hữu và kiểm soát bởi một người, một DeBeers - nước. Bên cạnh nó khi đó, DeBeers - kim cương sẽ không khác gì một giọt nước trong biển cả.

Hạn chế cung?

Chúng ta hãy áp dụng bài học của Nintendo, NFL và DeBeers vào một tình huống kinh doanh khá quen thuộc. Bạn phải đối mặt với nhu cầu ngày càng tăng lên đối với sản phẩm của bạn. Rõ ràng là phải cần thêm năng lực để sản xuất, nhưng thêm bao nhiêu là vừa? Các cuốn sách giáo khoa về khoa học quản lý đóng khung vấn đề này như một vấn đề về sự cân bằng: không mở rộng, bạn sẽ có thể mất doanh thu; mở rộng quá, bạn sẽ phải trả tiền cho phần năng lực sản xuất không dùng đến. Việc mở rộng một cách tối ưu sẽ giảm thiểu các chi phí của hai sai lầm này.

Các phân tích về mở rộng năng lực sản xuất trong các sách giáo trình giả định rằng lợi nhuận từ doanh thu là không đổi, bất kể có sự thiếu hụt hay dư thừa. Đây là một giả định tồi. Có một sự mất cân đối lớn giữa hai tình huống. Thiếu năng lực sản xuất, mỗi khách hàng sẽ chỉ có rất ít giá trị gia tăng. Thừa năng lực, mỗi khách hàng sẽ trở nên mạnh không kém gì bạn. Lợi nhuận của bạn sẽ lớn hơn nếu như có sự thiếu hụt thay vì dư thừa. Một lần nữa đó lại là trò chơi Quân bài. Chỉ cần một thay đổi nhỏ, lên hay xuống, trong số các quân bài đen là sẽ gây ra một chênh lệch lớn trong số tiền mà Barry mặc cả với các sinh viên.

Suy nghĩ trên quan điểm giá trị gia tăng gợi ý một sự cân bằng thiên về ít hơn thay vì nhiều hơn. Thà rằng bạn có thể sai lầm nếu thêm quá ít năng lực sản xuất. Năng lực dư thừa mang theo một chi phí rất lớn – theo nghĩa đánh mất sức mạnh trong thương lượng – điều thường hay bị bỏ qua.

Sự mất cân đối đáng ngạc nhiên giữa thiếu hụt và dư thừa giúp giải thích những chu kỳ lặp đi lặp lại trong các ngành công nghiệp từ chế biến giấy đến hóa chất, khách sạn, sản xuất vi mạch, bất động sản và bảo hiểm rủi ro. Một người mở rộng sản xuất và bất chợt lợi nhuận của tất cả mọi người đều đồng loạt sụt giảm. Chỉ cần thừa một chút năng lực sản xuất có thể kéo lợi nhuận xuống đáng kể. Sự sụt giảm lợi nhuận dẫn đến tình trạng tạm ngừng mở rộng sản xuất. Đồng thời, nhu cầu vẫn tiếp tục tăng lên, khiến cho dần dần năng lực sản xuất lại trở thành không đủ. Thế mạnh quay trở lại với các nhà sản xuất và họ lại bắt đầu có lãi. Một ai đó cảm thấy lạc quan và lại mở rộng quá mức cần thiết, và ngay khi chỉ quá thêm một chút ít thôi là chu kỳ trên lại bắt đầu lặp lại.

Cho đến nay, thông điệp là: Hãy thận trọng với thừa cung. Tuy nhiên, cũng không nên thận trọng quá mức. Có một số chi phí ngầm của việc thiếu cung mà bạn phải tính đến trong đẳng thức của mình. Bởi vì việc mất doanh thu hôm nay có thể dẫn đến mất quan hệ và mất cả nguồn doanh thu trong tương lai nữa. Sự thiếu hụt có thể gây ra những động cơ không tốt. Khách hàng không mua được sản phẩm họ muốn chắc chắn sẽ không hài lòng và những người mua được cũng sẽ bực mình vì phải trả giá cao. Dĩ nhiên tác động tăng uy tín của sản phẩm có thể bù đắp phần nào cho tác động tiêu cực nói trên như trường hợp của Nintendo và các viên kim cương, nhưng không nên cho rằng tác động này là đương nhiên.

Nói một cách ngắn gọn, việc hạn chế cung tạo ra một lỗ hổng trên thị trường và làm khách hàng bất bình. Đó còn là lời mời để những kẻ khác bước vào. Thậm chí ngay cả các khách hàng bạn đang bán cho họ cũng sẵn sàng đổi đối tác và cho bạn một bài học. Đó là lý do vì sao trong dài hạn, bạn nên chơi ván bài của Adam chứ không phải của Barry. Bạn hy sinh một phần lợi nhuận ngày hôm nay, nhưng sẽ duy trì được cuộc chơi.

Hạn chế cung

Lý lẽ xây

1. Giúp bạn giành được miếng bánh to hơn

2. Có thể làm tăng giá trị của bạn

3. Có thể quảng cáo không mất tiền cho bạn

4. Có thể khiến khách hàng buộc phải mua những mặt hàng bán chậm khác của bạn cho đến khi mặt hàng khan hiếm có thể trở lại

Lý lẽ chống

1. Làm nhỏ chiếc bánh lại, giảm doanh thu hiện tại của bạn

2. Có thể làm bạn mất các quan hệ và ảnh hưởng tiêu cực đến doanh thu trong tương lai

3. Tạo ra những động cơ không tốt

4. Để hổng thị trường, khuyến khích người ngoài nhảy vào cuộc

Chúng ta vẫn giả định rằng bạn có một giá trị gia tăng nào đó. Trọng tâm nghiên cứu ở đây là làm thế nào để hạn chế giá trị gia tăng của những người chơi khác trong trò chơi. Tất nhiên bạn không thể cho rằng việc bạn có giá trị gia tăng là đương nhiên. Phần tiếp sau đây sẽ xem xét các cách để tạo ra giá trị gia tăng.

Giá trị gia tăng trong một thế giới cạnh tranh

Trong một thế giới cạnh tranh, bạn phải làm việc cật lực để có được giá trị gia tăng. Làm việc cật lực là điều cơ bản trong kinh doanh. Bạn tìm cách làm thế nào có được những sản phẩm tốt hơn, và bạn xem xét xem làm thế nào sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả hơn. Bạn lắng nghe khách hàng của mình để học cách làm cho sản phẩm của bạn hấp dẫn hơn đối với họ. Bạn thảo luận với các nhà cung cấp để phát hiện ra những cách điều hành doanh nghiệp hiệu quả hơn không những cho bạn mà cho cả họ nữa. Bạn đứng vào vị trí của khách hàng và nhà cung cấp để hiểu được những gì họ đang kỳ vọng.

Tuy nhiên, cuộc đời không đơn giản như vậy. Bạn cải tiến sản phẩm và chi phí của bạn sẽ tăng lên. Ngược lại, nếu bạn giảm chi phí, bạn sẽ làm ảnh hưởng đến sản phẩm của mình. Có một sự đánh đổi giữa chi phí và chất lượng. Bạn có thể đạt được mức

chi phí thấp, hoặc sản phẩm chất lượng cao, nhưng không thể là cả hai thứ đó.

Sự đánh đổi

Một cách để cải thiện được giá trị gia tăng là thực hiện việc đánh đổi một cách thông minh. Bí quyết ở đây là làm sao để chi ra thêm chỉ 1 USD nhưng khiến khách hàng đánh giá chất lượng được cải tiến nhờ đó là 2 USD. Khi đó bạn có thể tăng giá thêm 1,5 USD và cả hai người – bạn và khách hàng – sẽ cùng thắng. Ngược lại, làm thế nào để bạn tiết kiệm được 2 USD mà khách hàng lại nghĩ rằng giá trị sản phẩm của bạn chỉ bớt đi 1 USD so với trước. Bằng cách này, bạn có thể giảm giá 1,5 USD và lại một lần nữa tạo ra tình huống cùng thắng. Trong cả hai trường hợp, bạn đã tạo ra thêm 1 USD giá trị gia tăng và chia đôi nó cùng với khách hàng của bạn.

Để tìm ra sự đánh đổi này, bạn lại phải rời khỏi doanh nghiệp của mình như mọi khi. Bạn cần phải thách thức những giả thiết cũ về cách thức bạn đang hoạt động kinh doanh hay như trong trường hợp của TWA dưới đây thì là những giả thiết cũ và rất không dễ chịu.

Bay tiện nghi và Cozzi[5]

[5] *Tác giả chơi chữ vì Cozzi là tên nhân vật chính của câu chuyện, đồng thời phát âm gần giống với cozy tiếng Anh có nghĩa là sự tiện lợi.*

Năm 1993, TWA bị buộc phải cải tổ. Hãng hàng không này đang trong tình trạng có thể so sánh với sự bổ nhào của máy bay. Khách hàng từ bỏ hãng. TWA đứng ở dưới cùng trong bảng xếp hạng tiêu dùng bởi mức lợi nhuận rất đáng lo ngại. Tinh

thần của nhân viên gần như không có. Và hãng chỉ còn vẻn vẹn 10 triệu USD tiền mặt trong két.

Bob Cozzi, Phó Tổng giám đốc phụ trách marketing đã nhìn thấy lối thoát. Ông đề nghị bỏ bớt từ 10 đến 40 ghế trên mỗi chiếc máy bay và dãn các hàng ghế còn lại cho khách hàng có thể duỗi chân một cách thoải mái hơn. Theo Cozzi: "Chúng tôi sẽ mạo hiểm chi 1 triệu USD trong két để bỏ bớt các ghế, còn 9 triệu còn lại là để xúc tiến việc đó." Đó là một ván chơi Được ăn cả ngã về không.

Cozzi đã xúc tiến quảng cáo về các chỗ ngồi thuận tiện, được gọi là Hạng ghế Tiện nghi với dòng thông điệp WA - đường bay thoải mái nhất. Các ghế Hạng Tiện nghi cho phép duỗi chân thêm 3 inch nữa, một sự tăng đáng kể so với khoảng cách tiêu chuẩn giữa các hàng ghế là từ 30 đến 32 inch. Trong khi tất cả các hãng hàng không khác chỉ để khoảng cách duỗi chân lớn hơn cho các ghế hạng nhất và hạng doanh nhân, duy nhất TWA tăng khoảng cách duỗi chân cho các hàng ghế hành khách hạng thường. Mặc dù vậy vẫn còn nhiều người tỏ ra hoài nghi. Những người quan sát thiếu thiện cảm và độc địa còn so sánh sáng kiến này với việc sắp xếp lại những chiếc ghế đẩu trên con tàu Titanic.

Sự hoài nghi này thực ra đã không có cơ sở. Sự hài lòng của khách hàng tăng lên và tinh thần của nhân viên cũng vậy. Chỉ trong vòng 6 tháng, TWA đã vươn lên từ vị trí cuối cùng lên vị trí hàng đầu, tất cả chỉ nhờ việc kéo dài khoảng cách duỗi chân giữa các ghế ngồi. TWA đã từng bị xếp hạng dưới trung bình trong sáu tiêu chí (trên tổng cộng bảy tiêu chí đánh giá), đó là Đúng giờ, Nội thất máy bay, Tiện nghi trên chuyến bay, Thời gian biểu, Thái độ phục vụ, Thủ tục tại cổng vào và Dịch vụ sau

bay. Tuy nhiên, thành tích của hãng trong tiêu chí cuối cùng – tiêu chí về sự thoải mái khi ngồi trên máy bay thì vượt trội hẳn so với các hãng hàng không khác. Công ty nghiên cứu thị trường J.D. Power đã đưa TWA lên vị trí là hãng vận tải hàng đầu cho các chuyến bay nội địa và hàng thứ hai cho các chuyến bay ngắn.

Tất cả những cái đó đã giúp lấp đầy chỗ trên các máy bay của TWA. Cozzi tính toán rằng mỗi chỗ hạng kinh tế (hạng thường) trên máy bay bây giờ đáng giá 80 triệu USD mỗi năm. Quan trọng không kém là ngày càng có nhiều khách hàng bay trên các chuyến bay của TWA. Nếu công ty không cho phép nhân viên của mình đi hạng doanh nhân thì hạng tiện nghi của TWA là sự lựa chọn tốt nhất tiếp sau đó. Đến cuối năm 1993, lợi nhuận thu về trung bình trên mỗi ghế của TWA đã tăng 30% – gấp đôi con số của toàn ngành.

Hạng ghế Tiện nghi là một cách khôn ngoan và có hiệu quả về mặt chi phí đối với TWA để tăng chất lượng dịch vụ của mình. Chi phí thực tế của việc bỏ đi một số ghế là phần doanh thu bị mất từ các hành khách có thể mua các chỗ đó. Nhưng nếu máy bay không kín chỗ thì chi phí bỏ bớt một vài chỗ ngồi là rất nhỏ trong khi có thể tạo ra sự thoải mái lớn cho khách hàng.

Trong tình huống này TWA đã thắng và khách hàng của họ cũng thắng. Với chất lượng dịch vụ tốt hơn, TWA đã đứng trên các đối thủ cạnh tranh. Liệu điều này có nghĩa là các hãng hàng không khác sẽ bị lỗ hay không? Không nhất thiết. Nếu ở khía cạnh TWA đã lôi kéo được hành khách từ các hãng khác sang phía mình thì đúng, tuy nhiên ở đây còn có một yếu tố cùng thắng khác. TWA không có ý định bắt đầu một cuộc cạnh tranh về giá. Với số ghế ngồi ít hơn và số ghế trống cũng ít hơn, chẳng

có gì khiến TWA phải giảm giá. Trên thực tế, bởi vì khách hàng sẵn sàng trả tiền nhiều hơn để có được dịch vụ tốt hơn của TWA, hãng này thậm chí còn có cơ hội để tăng giá. Các hãng hàng không khác được lợi vì TWA giờ đây không còn bị áp lực để cạnh tranh bằng giá nữa.

Điều gì sẽ xảy ra nếu các hãng khác cũng bắt chước áp dụng chiến lược này? Liệu điều đó có làm vô hiệu hóa những nỗ lực của TWA hay không? Không. Nếu các hãng khác đi theo TWA, năng suất dôi dư sẽ bị loại bỏ hẳn khỏi ngành công nghiệp hàng không vốn đang phiền muộn bởi thừa năng suất. Hành khách sẽ có chỗ để duỗi chân thoải mái, còn các hãng sẽ có ít chỗ trống trên máy bay hơn và không ai cần phải khơi ngòi các cuộc chiến tranh giá cả. Cozzi đã tìm được cách để đưa cả ngành công nghiệp hàng không ra khỏi các cuộc chiến giá cả nhằm tự vệ vẫn luôn diễn ra mỗi khi các hãng hàng không cố gắng lấp đầy các khoang hành khách. Có thể nói đây là chiến lược kinh doanh mang lại hiệu quả lớn nhất.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy hóa ra là hầu hết các hãng hàng không khác đều không học theo sáng kiến của TWA. Họ quan tâm đến cái gọi là Hiệu ứng chiều thứ Sáu. Vào các thời gian cao điểm, đặc biệt là các buổi chiều thứ Sáu, các máy bay đều chật ních. Vào những thời điểm như vậy, hãng nào bỏ ghế hãng đó sẽ phải chịu chi phí. Các hãng hàng không khác quyết định giữ nguyên số ghế ngồi, mặc dù vào thời gian còn lại trong tuần chúng đều trống, để có thể sử dụng chúng vào lúc cao điểm. Điều mà các hãng này bỏ qua là việc bỏ bớt ghế ngồi đã làm thay đổi trò chơi suốt thời gian còn lại trong tuần. Một hãng hàng không có ít ghế trống hơn, mặc dù đó là do một số ghế đã bị dỡ bỏ đi cũng có ít động cơ để giảm giá hơn. Lợi ích từ một mức giá cao có thể hơn rất nhiều so với doanh thu từ một vài

chỗ ngồi chỉ vào chiều ngày thứ Sáu. Rõ ràng các hãng hàng không khác đã không nhìn thấy được điều này theo cách đó.

Thực tế, TWA đã quên mất logic của chính mình và gần như suýt bỏ Hạng ghế Tiện nghi đi sau đó. Chiến lược đã hết sức thành công trong việc lấp đầy các máy bay, đến nỗi các chỗ dành để duỗi chân lại bắt đầu có vẻ là một sự xa xỉ. Năm 1994, ban quản lý mới nhậm chức đã quyết định rằng việc tăng thêm tính tiện nghi không thể biện minh cho chi phí và quên mất rằng do đâu mà hiện giờ các máy bay lại được lấp đầy như thế. Như Cozzi đã mô tả: "Hạng Tiện nghi quá thành công đến mức ban lãnh đạo mới đã quyết định giết chết nó". Các nhân viên đã phản đối quyết liệt để bảo vệ cho Hạng ghế Tiện nghi. Trên 300 bản fax đã được gửi đến hãng để đề nghị giữ lại hạng này.

Cozzi xin thôi việc vì bất đồng với các kế hoạch của ban quản lý mới. Cuối cùng thì ban lãnh đạo đã phải rút lui vào tháng 4 năm 1994, Hạng ghế Tiện nghi lại được sử dụng trở lại thay vì loại bỏ nó. Chỉ có các máy bay dùng riêng cho các dịp nghỉ hè để đáp ứng nhu cầu tăng nhanh giai đoạn này mới đặt trở lại các ghế ngồi. Mùa thu năm 1994, Hạng ghế Tiện nghi đã hoàn toàn quay trở lại trên các chuyến bay nội địa của TWA. Vẫn còn là chưa muộn để các hãng khác đưa ra các phương án tiện nghi riêng của mình.

Hạng ghế Tiện nghi không phải là một sự đánh đổi ngang ngửa. Đó là một sáng kiến tuyệt diệu. Dịch vụ chất lượng cao được đánh đổi với chi phí tăng không đáng kể. Thông thường, tăng chất lượng là tốn kém. Và sau đó là bạn không thể chắc chắn rằng mọi người đều sẵn lòng trả giá cao hơn đủ để bù đắp cho các chi phí tăng lên. Những người khác nhau có thể đánh giá rất khác nhau về chất lượng. Không thể tránh khỏi một số

người sẽ đánh giá việc cải thiện chất lượng không bằng chi phí tăng lên do đó. Một số khác lại sẵn sàng trả cao hơn hẳn cho những cải thiện nhỏ trong chất lượng. Bạn chi ra 1 USD để cải thiện chất lượng sản phẩm. Một số người sẽ sẵn sàng trả thêm 10 USD, một số khác chỉ là 2 USD, và cũng có những người chỉ sẵn lòng trả thêm 50 cent. Điều này khiến cho việc đánh đổi trở nên phức tạp hơn cho việc quản lý. Có thể gọi đây là trò chơi với các con số.

Tất cả mọi người đều công nhận rằng đi máy bay siêu thanh Concorde thì tốt hơn. Tuy nhiên, chi phí để vận hành nó là rất cao, trước hết bởi công suất của nó là rất hạn chế. Không nhiều người cảm thấy việc tiết kiệm thêm ba giờ đồng hồ bay có thể biện minh cho mức giá cao. Mỗi chiếc Concorde chỉ có 100 chỗ ngồi và ngay cả như vậy thì cũng rất ít khi kín chỗ. Tuy nhiên, điều đó hoàn toàn không có nghĩa rằng bay máy bay Concorde là không có ý nghĩa về mặt kinh tế. Một chiếc máy bay siêu thanh lớn hơn, với chi phí thấp hơn và nhờ đó giá vé cũng rẻ hơn, sẽ lôi cuốn được khách hàng và có thể có lãi. Ngược về những năm 1960 khi người ta thiết kế ra Concorde, một chiếc máy bay siêu thanh lớn hơn về mặt kỹ thuật là không thể làm được. Nhưng ngày nay, điều này là hoàn toàn có thể.

Mặt bên kia của tăng chất lượng sẽ là tiết kiệm chi phí. Khi bạn cố gắng tiết kiệm chi phí, các phản ứng có thể sẽ rất khác nhau. Nhiều người sẽ không phản đối nếu chất lượng có thấp đi chút ít. Tuy nhiên, những người khác có thể sẽ đánh giá sản phẩm của bạn thấp đi đáng kể – đối với họ, việc tiết kiệm chi phí là không thể bù đắp được sự sụt giảm về chất lượng. Một lần nữa đây lại là trò chơi với các con số.

Taco Bell và công ty bán lẻ quần áo của Anh Marks&Spencer đã chơi đúng trong trò chơi với các con số này. Bạn có thể mua được thực phẩm Mexico chất lượng tốt hơn thực phẩm của Taco Bell và có thể mua được quần áo chất lượng cao hơn quần áo của Marks&Spencer. Tuy nhiên, chất lượng cao hơn đi kèm với giá cao hơn mà hầu hết mọi người đều không muốn. Taco Bell và Marks&Spencer đã bỏ qua một số khách hàng nhưng bù lại có được rất nhiều khách hàng khác. Trên thực tế, Taco Bell và Marks&Spencer đã bán những hàng hóa đáng giá hơn đồng tiền bỏ ra và khách hàng sẵn lòng mua những hàng hóa đó.

Các ví dụ về Hạng ghế Tiện nghi, về Taco Bell và Marks&Spencer đều cho thấy một sự đánh đổi tối thiểu. Với một chi phí tối thiểu, TWA đã tạo ra một chất lượng tốt hơn hẳn. Ngược lại, chỉ với chất lượng thấp hơn chút ít, Taco Bell và Marks&Spencer đã tiết kiệm được rất nhiều chi phí. Lý tưởng nhất là đánh đổi càng ít càng tốt. Và trường hợp ít nhất là chẳng phải đánh đổi gì cả.

Lợi ích kép

Trong khi sự đánh đổi là một cách để tạo ra giá trị gia tăng, sẽ là tốt hơn nữa nếu bạn có thể vừa tăng chất lượng, vừa tiết kiệm được chi phí. Kết quả như vậy được gọi là Lợi ích kép. Liệu có tồn tại các trường hợp như vậy hay không? Dĩ nhiên là có. Hãy nghĩ đến cuộc cách mạng chất lượng. Người ta học được rằng thiết kế lại các quy trình sản xuất - thay vì làm lại các sản phẩm hỏng - sẽ cải thiện được chất lượng và tiết kiệm chi phí đồng thời cùng một lúc. Như vậy, người ta nhận thấy rằng chất lượng cao chính là chi phí thấp.

Thiết lập vòng tròn khép kín hoàn hảo là một con đường khác dẫn đến các lợi ích kép. Bạn sản xuất ra một sản phẩm tốt hơn,

ban đầu, chi phí của bạn tăng nhanh hơn sự cảm nhận của mọi người về chất lượng được cải thiện. Tuy nhiên, nếu bạn có thể tiếp tục duy trì sản xuất thì sẽ càng ngày càng nhiều khách hàng tìm đến. Với sản lượng lớn hơn, bạn có thể hoạt động hiệu quả hơn. Sự đánh đổi giữa chất lượng và chi phí dần dần trở nên có lợi hơn. Bây giờ bạn có thể kiếm được nhiều tiền hơn so với lúc ban đầu. Bạn có thể đầu tư thêm nữa để cải tiến sản phẩm, giảm giá, hoặc làm cả hai điều này. Bạn sẽ tiếp tục có thêm nhiều khách hàng và sẽ có năng suất cao hơn. Chiếc vòng hoàn hảo đang lăn đi. Với quy mô đủ lớn, chi phí của bạn lại có thể giảm hơn nữa. Khi đó bạn đã chuyển sự đánh đổi thành một lợi ích kép.

Trong những cuộc tranh cãi hiện nay về vấn đề bảo vệ môi trường, người ta thường cho rằng có một sự đánh đổi không thể tránh khỏi. Có thể có những sản phẩm sạch hơn, xanh hơn, song để đổi lại cần phải chấp nhận chất lượng kém hơn và chi phí cao hơn. Thực ra không hẳn như vậy. Giáo sư Michael Porter của trường Kinh doanh Harvard và đồng sự của ông là Claas van de Linde, Giáo sư quản lý trường Tổng hợp Galen (Thụy Sĩ) đã dẫn chứng bằng tư liệu rằng có thể có được lợi ích kép trong bảo vệ môi trường. Họ đã chỉ ra trường hợp của ngành công nghiệp trồng hoa tại Hà Lan. Để giảm sự nhiễm độc trong đất và các mạch nước ngầm, người Hà Lan đã chuyển từ trồng hoa ngoài trời sang trồng trong các lồng kính hiện đại, ở đó thuốc trừ sâu bệnh và phân hóa học chỉ phân tán trong một hệ thống đóng kín. Môi trường được kiểm soát như vậy cũng giảm rủi ro hoa bị nhiễm bệnh và giúp người trồng hoa có thể tiết kiệm thuốc trừ sâu cũng như phân bón hóa học. Bằng cách chuyển hoa vào trồng trong nhà kính, họ đã tìm ra một cách mới để trồng hoa với chi phí thấp hơn. Sau hết, nhà kính có thể

giúp giảm bớt những biến động trong điều kiện sinh trưởng và nhờ đó tăng chất lượng sản phẩm. Những người Hà Lan trồng hoa như vậy đã vừa bảo vệ môi trường, lại vừa cải thiện được giá trị gia tăng của mình đồng thời cùng một lúc.

Phát hiện ra các cơ hội để có được lợi ích kép không chỉ đơn thuần là công việc kỹ thuật. Cơ hội có ở khắp mọi nơi nếu bạn chịu khó ra ngoài tìm kiếm chúng. Là những tác giả hết lòng với công việc, chúng tôi hiểu rất rõ sự cần thiết của nghiên cứu tại thực địa, và điều này dẫn chúng ta đến với Club Med trong phần tiếp theo đây.

Ngủ cùng khách hàng

Mặc dù không ai than phiền nhưng quả thực công việc ở Club Med là rất nặng nhọc. Một ngày của họ bắt đầu từ bữa sáng vào lúc 7h15 và thường kéo dài tới quá nửa đêm để chơi những ván bóng chuyền, phục vụ ở quầy rượu, nhẩm lại những bài thơ hay mẩu chuyện khôi hài để biểu diễn vào chiều hôm sau. Các nhân viên ở đây đều phải nói được vài thứ tiếng và làm việc sáu ngày mỗi tuần. Mặc dù vậy, câu lạc bộ này trả lương cho nhân viên của mình thấp hơn nhiều so với mức trung bình trên thị trường đối với những người tốt nghiệp đại học và biết nhiều ngoại ngữ. Chi phí cho lao động chỉ bằng 10% doanh thu, thấp hơn mức trung bình trong ngành kinh doanh khách sạn.

Có phải là Club Med đã tuyển dụng toàn các nhân viên hạng bét? Không hề. Doanh số và mức tăng trưởng ở đây đã tạo ra khoảng 2.000 việc làm mỗi năm, trong khi có đến 35.000 hồ sơ xin việc. Club Med thu hút những người mà đối với họ tiền không quan trọng. Chỉ có những người thực sự yêu thích câu lạc bộ này mới xin vào đây làm việc. Club Med thậm chí còn tuyển nhân viên trong số các khách hàng của mình và vì vậy

mà nhân viên của họ thực sự về nhiều mặt cũng không khác gì các khách hàng. Và mọi người đều cảm thấy hài lòng.

Bằng cách tiết kiệm chi phí lao động, Club Med đã đạt được mục đích là củng cố sự lôi cuốn của mình đối với khách hàng. Đó là một lợi ích kép.

Club Med còn giảm được chi phí bằng cách tổ chức giải trí cho các khách của mình ngay bên trong khuôn viên của khu nghỉ mát. Có rất nhiều hoạt động liên tục diễn ra: các lớp dạy tập thể thao trên xà treo, lướt ván buồm, các buổi trình diễn mỗi chiều - khách hàng chẳng có lý do gì để bỏ đi khám phá các nơi khác trên đảo. Các chuyến đi thăm quan thực địa nếu có thường rất đắt. Một phần trong các chương trình của câu lạc bộ này là dành thời gian để khách hàng giải trí cùng nhau. Nếu như có một vài người đi ra ngoài thăm đảo thì những người còn lại sẽ kém vui hơn.

Việc hướng các hoạt động vào bên trong khuôn viên cũng giúp làm nâng cao tên tuổi của câu lạc bộ. Ấn tượng rõ nét nhất chi phối ở đây là những người đi nghỉ ở Club Med đều đến thẳng với Club Med chứ không phải chỉ rẽ qua trên đường đi Martinique hay đảo Thiên Đường. Tất cả những gì là trải nghiệm ở Club Med đều chỉ ở xung quanh chính câu lạc bộ này chứ không phải là cả hòn đảo nơi đặt câu lạc bộ.

Các cơ sở tiện nghi ở Club Med khá đơn giản. Phòng nghỉ thực hiện chức năng của nó một cách hoàn hảo - một số người có thể nói là thanh đạm, số khác có thể nói là xa hoa. Ở đây không có điện thoại, đồng hồ, máy thu hình, báo chí, thậm chí không có cả giấy viết. Kiến trúc được thiết kế nhằm kéo người nghỉ hòa vào cùng những khoảng không gian chung bên ngoài. Điều này thúc đẩy các trải nghiệm mang tính cộng đồng. Một lần nữa,

Club Med đã giảm chi phí mà vẫn làm tăng sự lôi cuốn của mình.

Club Med đi thuê hầu hết tất cả cơ ngơi của mình. Tuy nhiên, với uy tín và cơ sở tiện nghi đơn giản thì việc ký lại hợp đồng thuê khi hết hạn không có gì đáng ngại. Club Med luôn có thể chuyển sang một chỗ khác mà vẫn không mất khách hàng hay phải thanh lý một lượng lớn tài sản. Giá trị gia tăng hoàn toàn thuộc về Club Med chứ không phải người chủ đất cho thuê.

Club Med chính là một ví dụ của trường hợp Càng ít càng nhiều. Chiến lược chi phí thấp đã mang đến cho khách hàng sự hài lòng hơn. Làm cho mọi thứ đơn giản có nghĩa là tạo ra một sản phẩm tốt hơn.

Vậy, điều ngược lại có thể tạo ra được lợi ích kép hay không? Liệu làm cho khách hàng trở nên hài lòng hơn có dẫn đến giảm chi phí hay không? Chắc chắn là có. Sau đây là một câu chuyện để dẫn chứng cho điều đó.

Thị trường cho nhà tù

Cơ quan lập pháp bang Tenessee đã kết luận rằng việc để cho Công ty tư nhân CCA (Công ty Phục hồi nhân phẩm Mỹ) điều hành nhà tù vừa hiệu quả hơn lại vừa rẻ hơn so với những nhà tù do chính cơ quan này điều hành thông qua Ủy ban Phục hồi Nhân phẩm của bang.

Thực tế là có thể điều hành một nhà tù với chi phí rẻ hơn không có gì đáng ngạc nhiên. Norval Morris, Giáo sư danh dự về luật và tội phạm học của trường Tổng hợp Chicago đã nói: “Rõ ràng là các anh có thể dễ dàng xây dựng các ngục tối và ném các tù nhân vào đó, sau đó ném thức ăn vào cho họ và những điều đó

chẳng tốn mấy tiền. Vấn đề ở đây là các anh phục vụ họ như thế nào?".

Một điểm thú vị là CCA đã thành công trong việc giảm chi phí, đồng thời vẫn có thể điều hành nhà tù tốt hơn. CCA chỉ đòi bang Tenessee trả 35,18 USD một ngày cho mỗi tù nhân trong khi ở các nhà tù của nhà nước chi phí là 35,76 USD. Có thể đó không phải là chênh lệch lớn nhưng hãy nhớ rằng CCA còn thu được lợi nhuận khá cao ngay trên mức giá thấp như vậy. Năm 1994, lợi nhuận so với doanh thu của CCA trung bình là 7,3% đối với tất cả 45 nhà tù do công ty điều hành. Nói về chất lượng, Ủy ban đặc biệt của cơ quan lập pháp bang Tenessee đã đánh giá các nhà tù của CCA hơn hẳn các nhà tù của nhà nước. Ở các nhà tù của CCA có rất ít người bỏ trốn cũng như tù nhân tấn công người khác, đồng thời dịch vụ y tế tốt hơn, các chương trình giáo dục và việc làm cũng được đánh giá cao hơn.

Ngay cả các nhận xét trong nội bộ cũng rất tích cực. Phillips, 25 tuổi, bị tù 10 năm vì tội trộm cắp có vũ khí đánh giá nhà tù của CCA là nhà tù tốt nhất trong số sáu nhà tù mà anh ta từng ở: "Ở đây sạch sẽ hơn, có thể chọn nhiều món ăn hơn, các cai ngục kiên nhẫn hơn và sẵn sàng dành thời gian cho chúng tôi". Một tù nhân khác, Iaments Samuel Mitchell, 21 tuổi, đi tù vì tội ăn trộm, đã từng ở nhà tù của CCA và đã xin chuyển sang một trong các nhà tù do nhà nước quản lý để được gần anh trai mình, cũng tiếc rẻ nói: "Đáng lẽ tôi không nên bỏ đi khỏi nơi đó".

CCA đã làm được điều đó như thế nào? Chi phí lớn nhất để điều hành nhà tù chính là lương cho các cai ngục. Ở các nhà tù do nhà nước quản lý, 25% tổng ngân sách chi tiêu của nhà tù là để trả cho việc phải làm thêm ngoài giờ. Bác sĩ Crants, người sáng

lập và là Chủ tịch CCA đã giải thích điều này như sau: nếu như nhà tù là nơi không an toàn và gây ức chế, các cai ngục sẽ không muốn đi làm và họ sẽ lấy cớ xin nghỉ ốm. Những cai ngục khác phải làm thêm giờ và chính điều này làm tăng chi phí nhân công. Theo Crants: "Tất cả chỉ là làm thế nào cho những cán bộ phục hồi nhân phẩm nghĩ rằng họ đang đến làm việc ở một nơi dễ chịu. Hơn nữa, không cần phải có quá nhiều người canh chừng tù nhân, thay vào đó, hãy tổ chức cho tù nhân thêm nhiều chương trình để khiến họ luôn bận rộn với công việc. Đồng thời cũng nên sơn các bức tường và trồng nhiều cỏ xanh để tạo ra một môi trường đẹp mắt".

Sau hết, rõ ràng là phương pháp giam giữ tù nhân vào ngục tối không phải là phương pháp rẻ tiền nhất.

Các nhà tù tư nhân đang là một hiện tượng ngày càng phổ biến. Chúng tôi ngờ rằng rất nhiều các hoạt động công cộng khác cũng có thể mang lại chất lượng cao hơn trong khi vẫn tiết kiệm được chi phí. Bất kỳ lĩnh vực nào của nền kinh tế mà trước đây các lực lượng thị trường chưa tồn tại đều có thể là những nơi để tìm kiếm những lợi ích kép.

Tạo ra giá trị gia tăng

Đánh đổi

1. Tăng số tiền khách hàng sẵn lòng trả lên cao hơn chi phí bỏ thêm vào để có được sự tăng giá đó

2. Giảm chi phí nhưng không làm giảm sự sốt sắng của khách hàng trả cùng một số tiền như trước.

Lợi ích kép

1. Giảm chi phí theo cách có thể giúp bạn có sản phẩm tốt hơn

2. Cung cấp những sản phẩm tốt hơn theo cách có thể giúp bạn giảm chi phí.

Giá trị gia tăng của quan hệ

Bạn đang cố gắng hết sức để tìm cách cung cấp những sản phẩm chất lượng cao hơn với chi phí thấp hơn. Các đối thủ của bạn cũng làm như vậy. Đó là bản chất tự nhiên của cạnh tranh. Nếu như có nhiều người khác cũng làm được những gì bạn làm thì bạn sẽ không thể có giá trị gia tăng đáng kể.

Một khi có ít giá trị gia tăng, bạn không thể duy trì được mức lãi cao trên chi phí bỏ ra. Bạn không kiếm được nhiều tiền. Thậm chí còn tệ hơn nếu bạn có tỷ lệ chi phí cố định cao và chi phí biến thiên thấp. Khi đó, bạn khó có thể bù đắp được cho các chi phí cố định và trong trường hợp này bạn có thể bị lỗ nặng.

Các ví dụ về những ngành kinh doanh có chi phí cố định cao có thể dễ dàng kể ra ở đây - đó là các hãng hàng không, các đại lý cho thuê xe hơi, các câu lạc bộ sức khỏe, khách sạn và nhà hàng. Nhiều ngành sản xuất hàng hóa - nhôm, hóa chất, lọc dầu, giấy và nhiều ngành khác nữa - cũng đều có những triết lý kinh doanh gần giống nhau. Mẫu số chung của tất cả doanh nghiệp này là họ đều phải vận hành các hoạt động kinh doanh của mình, không phụ thuộc nhiều vào số lượng khách hàng đến với họ.

Điều này bản thân nó không phải là vấn đề. Một số doanh nghiệp trong các ngành kể trên làm ăn khá hiệu quả. Chẳng hạn khách sạn Bốn Mùa trên đảo Nevis chào mời những chuyến nghỉ mát ở vùng biển Caribbean độc đáo, khách sạn này có giá trị gia tăng rất cao. Tuy nhiên, các khách sạn trong thành phố như Hilton, Hyatt, Marriott và Sheraton có thể tìm thấy ở hầu

hết các thành phố lớn trên thế giới lại có rất ít thứ để phân biệt họ với các khách sạn cùng loại khác. Điều này đặt họ vào một vị thế yếu hơn. Mỗi khách sạn trong số này sẽ có giá trị gia tăng lớn khi thị trường trở nên "chật chội". Nhưng khi thị trường mở rộng và nhu cầu giảm xuống thì lợi nhuận sụt hẳn.

Còn các hãng hàng không, họ thường ở vào vị trí rất nhạy cảm. Tất nhiên cũng có những tuyến đường bay đem lại cho một hãng hàng không riêng lẻ giá trị gia tăng rất lớn. Chẳng hạn, nếu muốn bay thẳng đến Minneapolis, bạn cần phải đi hãng hàng không Northwest. Gần như bạn không có lựa chọn nào khác. Tuy nhiên, hầu hết các tuyến bay khác đều có một vài hãng có thể thay thế nhau và sự khác biệt về chất lượng là không lớn. Thêm vào đó, công suất trong ngành đã vượt mức cầu một cách đáng kể, với hầu hết chi phí là chi phí cố định. Tất cả những điều đó giải thích rất rõ tại sao các hãng hàng không đang phải đối mặt với một thách thức lợi nhuận lớn đến mức nào.

Khi phải đối mặt với thách thức lớn, các hãng hàng không trở nên rất năng động, sáng tạo trong việc tìm kiếm giải pháp. Họ đều đã hiểu từ lâu rằng sức mạnh từ việc tạo dựng mối quan hệ với khách hàng là một trong những cách tạo ra giá trị gia tăng trong một thị trường đầy cạnh tranh. Đó chính là điều mà các chương trình dành cho khách bay thường xuyên nhắm đến, như chúng ta sẽ thấy ngay sau đây.

Tạo dựng lòng trung thành

Một câu hỏi trị giá 64.000 USD là làm thế nào để phát triển một mối quan hệ tốt đẹp. Trong một chừng mực nào đó, các quan hệ được thiết lập một cách tự động. Sau khi hành khách mua vé của bạn lần đầu, đương nhiên những lần sau họ sẽ có động cơ

mua vé của bạn thay vì mua của đối thủ cạnh tranh với bạn. Đây chỉ đơn thuần là quán tính. Sự quen biết nuôi dưỡng sự hài lòng. Điều này sẽ tạo cho bạn một giá trị gia tăng, tuy nhiên đó có thể vẫn là chưa đủ.

Bạn có thể làm tốt hơn thế. Bạn có thể thúc đẩy mối quan hệ khăng khít với khách hàng một cách tích cực, và tất nhiên là với cả các nhà cung cấp nữa. Thậm chí nếu đó không phải là tình yêu từ cái nhìn đầu tiên thì bạn vẫn có thể biến lần gặp gỡ đầu tiên với khách hàng hay nhà cung cấp thành câu chuyện dài nhiều tập.

Những người được bay miễn phí

Năm 1981, ngành công nghiệp hàng không Mỹ phải chịu một sự xáo trộn lớn. Thị trường vẫn còn đang được điều chỉnh để thích nghi với tự do hóa. Làn sóng những đối thủ mới, chủ yếu là không có gì nổi bật - như People Express - làm tăng thêm công suất của toàn ngành. Những hãng hàng không đã có chỗ đứng từ lâu trên thị trường nay phải cạnh tranh rất quyết liệt để giành khách. Giá vé giảm mạnh. Các hãng phát hiện ra rằng các khách hàng tỏ ra không trung thành vì họ luôn theo đuổi mức giá thấp.

Ít nhất trò chơi đã là như vậy cho đến ngày 1 tháng 5 năm đó, khi American Airlines tung ra một chương trình dành riêng cho các hành khách bay thường xuyên với hãng có tên gọi là AAdvantage. Chương trình này cho phép hành khách ghi điểm trên mỗi dặm bay với American, sau đó đổi những điểm này lấy các chuyến bay miễn phí đến Hawaii hoặc một nơi khác. Quãng đường bay càng dài thì phần thưởng càng nhiều. Mỗi chuyến bay của American Airlines đã tạo ra động cơ lớn hơn đối hành khách để tiếp tục bay với hãng trong các chuyến sau. Do vậy,

khách hàng của American Airlines đã trở nên trung thành với hãng. Cùng với sự hỗ trợ của các tấm thẻ thành viên, một chương trình máy tính để theo dõi quãng đường và một vài chỗ ghế trống, American Airlines đã tạo ra lòng trung thành trên một bầu trời chật hẹp. Hơn thế, chương trình AAdvantage có giá trị nhất đối với những khách hàng mang lại lợi nhuận nhiều nhất cho hãng, đó là các thương gia thường xuyên phải đi lại bằng máy bay.

AAdvantage đã tạo dựng lòng trung thành bằng cách đưa ra giải thưởng. Đây là một ý tưởng hay, bởi vì nó không quá tốn kém. Chương trình dành cho những khách bay thường xuyên rất hiệu quả về mặt chi phí. Đâu là chi phí đối với American Airlines khi họ tặng không các chuyến bay miễn phí? Chỉ một ít đồ tráng miệng và một chút nhiên liệu - tổng cộng khoảng 20 USD. Cũng như Hạng ghế Tiện nghi, TWA bớt ghế để dành chỗ rộng hơn cho hành khách duỗi chân, American Airlines sử dụng các ghế đáng lẽ cũng sẽ trống nếu không có chương trình này để tặng cho các khách hàng trung thành.

Dĩ nhiên, cũng có những trường hợp không suôn sẻ. Trong số những người nhận được chuyến đi Hawaii miễn phí, một số đáng lẽ sẽ trả tiền để đi vì họ thực sự cần đến đó. Trong các trường hợp này, chi phí cơ hội của American Airlines sẽ là 1.000 USD chứ không phải chỉ 20 USD. Hành khách tiết kiệm được 1.000 USD lẽ ra họ đã trả, còn American Airlines thì mất 1.000 USD lẽ ra họ đã thu được. Nhưng ngay cả ở đây thì AAdvantage cũng đã mua được sự trung thành - thực tế là lòng trung thành đáng giá đến 1.000 USD - tất nhiên chi phí này cũng xứng đáng.

Trên thực tế, đại đa số các trường hợp là không phải như vậy. Các phần thưởng được trao cho những người tất nhiên là rất vui khi được một chuyến bay đi Hawaii miễn phí nhưng nếu phải bỏ ra 1.000 USD thì họ sẽ thà không đi nữa. Chúng ta lập luận như sau: Giả sử người hành khách đó đánh giá chuyến bay chỉ có 500 USD, khi đó American Airlines mua sự trung thành trị giá 500 USD với giá chỉ có 20 USD - quả thực là rất hiệu quả về mặt chi phí.

Tuy nhiên, có hai điều cần cảnh báo ở đây. Trước hết, American Airlines cần phải bảo đảm rằng các hành khách đi miễn phí không tranh chỗ của những hành khách khác - những người trả tiền toàn bộ cho chuyến bay. Nếu các vé miễn phí khiến cho những người sẵn lòng trả tiền mua vé không còn chỗ ngồi bởi vì máy bay đã đầy hành khách thì American Airlines sẽ lại mất 1.000 USD. Chính vì vậy, hãng phải hạn chế các chuyến miễn phí bằng cách hạn chế số chỗ ngồi miễn phí được tặng trên mỗi chuyến bay và đưa ra những ngày không áp dụng chế độ miễn phí. Thứ hai, American Airlines cần phải ngăn chặn việc bán lại phần thưởng. Nếu không các vé miễn phí sẽ rơi vào tay những người đáng lẽ đã sẵn lòng trả tiền để mua vé của hãng. Và một lần nữa thiệt hại của American Airlines sẽ đúng bằng 1.000 USD.

Tất nhiên khách hàng sẽ thích hơn khi có những chương trình ưu đãi cho hành khách bay thường xuyên mà không có những hạn chế kể trên. Tại sao American Airlines không lắng nghe khách hàng của mình? Bởi vì khi đó chi phí sẽ gần với 1.000 USD hơn là 20 USD và sẽ không có lợi khi tổ chức các chương trình như vậy. Các hạn chế đó thực sự không phải đặt ra để làm cho khách hàng mất vui, chúng cần thiết để chương trình có thể được tiếp tục thực hiện.

Một số nhà kinh tế tranh luận rằng chương trình ưu đãi khách bay thường xuyên như vậy không mang lại thêm giá trị gia tăng. Paul Klemperer, Giáo sư trường Đại học Tổng hợp Oxfort và Ivan Png, Giáo sư trường UCLA đã khẳng định trong bài báo của họ in trên tờ Los Angeles Times như sau: "Sự trung thành của khách hàng được tạo dựng nên bởi các chương trình cho khách bay thường xuyên không dựa trên sự hài lòng được củng cố đối với những gì khách hàng thực sự muốn, khác với việc phát triển các loại xà phòng trung tính hay chiếc xe hơi thể thao tiết kiệm năng lượng hơn".

Chúng tôi không đồng tình với quan điểm đó. American Airlines đã tìm thấy những nguồn lực không được sử dụng hết công suất những chiếc ghế trống trên máy bay và quyết định sử dụng chúng theo cách hiệu quả hơn. Mọi người đến Hawaii để nghỉ, nếu không có chương trình của American Airlines thì họ sẽ chẳng bao giờ đi đến đó. Bằng cách này, American Airlines đã làm cho chiếc bánh trở nên to hơn và tăng giá trị gia tăng của mình.

Lợi thế thuộc về American Airlines. Tuy nhiên, không có điều gì ở đây mà các hãng hàng không khác lại không thể bắt chước.

Chia sẻ sự trung thành

Chỉ sau hai tuần kể từ khi American Airlines giới thiệu AAdvantage, United Airlines cũng tung ra một chương trình tương tự có tên là Mileage Plus. Chỉ trong vòng ba tháng, tất cả các hãng hàng không khác đều đồng loạt tung ra các chương trình riêng của mình. Mặc dù vậy American Airlines vẫn tiếp tục dẫn đầu với trên một triệu thành viên được ghi tên tính đến cuối năm 1981.

Không phải ai cũng có thể bắt chước AAdvantage và thành công như vậy. American Airlines đã đi trước trong việc sử dụng chương trình trên máy tính và điều này tạo ra một lợi thế cạnh tranh lớn khi vận hành chương trình của mình. Các hãng hàng không nhỏ không có khả năng tự động hóa sẽ thấy quản lý chương trình kiểu này cực kỳ phức tạp. Để đếm các chặng bay, họ phải đi thu thập các tấm thẻ được đưa cho nhân viên đứng ở cổng trước khi lên máy bay.

Các chương trình dành cho khách bay thường xuyên đã giúp các hãng hàng không lớn có được một lợi thế trước các hãng địa phương và các hãng mới thành lập. Với các chuyến bay đắt tiền hơn họ có khả năng tặng miễn phí các chuyến bay đến Hawaii, vùng biển Caribbe hay các địa điểm hấp dẫn khác. Các hãng địa phương cố gắng bù đắp lại bằng cách đưa ra những phần thưởng hào phóng hơn. Đến lượt mình, các hãng lớn tiếp tục củng cố tính hấp dẫn trong các chương trình của mình bằng cách lập ra liên minh với các hãng quốc tế.

Việc AAdvantage bị sao chép nhanh như vậy có ảnh hưởng thế nào đến American Airlines? Đúng là việc bắt chước đó đã làm giảm khả năng giành thêm thị phần của American Airlines bởi hãng này không còn là hãng duy nhất đưa ra chương trình loại này. Tất cả các hãng hàng không bây giờ đều đưa ra những sản phẩm chất lượng cao hơn, vì vậy sân chơi đã ít nhiều trở lại cân bằng.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là sự trung thành sẽ bị mất thậm chí ngay cả khi có rất nhiều chương trình dành cho khách bay thường xuyên khác. Bởi vì chỉ cần khách hàng đi một vài dặm trên máy bay của American Airlines, anh ta đã có động cơ để tiếp tục đến với hãng này trong các lần sau. Đó là điều thực

sự kỳ diệu của các chương trình dành cho khách bay thường xuyên. Thậm chí ngay cả khi đã bị sao chép, chúng vẫn tiếp tục tạo ra động cơ cho sự trung thành.

Bây giờ thì các hãng khác cũng có khách hàng trung thành giống như American Airlines. Một khi mỗi hãng hàng không đều có một lượng hành khách trung thành như vậy, việc giành thị phần bằng giá thấp trở nên kém hấp dẫn. Giả sử United Airlines giảm giá để cố gắng giành thêm thị phần. Làm như vậy sẽ ít có hiệu quả bởi vì rất khó có thể lôi kéo được các khách bay thường xuyên của American Airlines. Tương tự nếu United Airlines tăng giá, hãng này cũng không mất đi nhiều hành khách, bởi khách của họ không muốn bỏ phí những chặng bay đã đi với United Airlines.

Về tổng thể, giảm giá sẽ ít hiệu quả hơn trong khi tăng giá lại ít rủi ro hơn. Điều này đúng với tất cả các hãng hàng không. Giảm giá chỉ thu hút thêm rất ít khách hàng, trong khi tăng giá không làm mất đáng kể các khách hàng đang có. ảnh hưởng của lòng trung thành đặc biệt rất mạnh trên thị trường của các chuyến bay công tác nơi có nhiều hành khách bay thường xuyên nhất. Đó là lý do tại sao giá vé hạng thường không hạn chế và hạng doanh nhân luôn ổn định.

Tuy vậy, các chương trình cho khách bay thường xuyên cũng có những khiếm khuyết. Khách bay có thể tham gia vào nhiều hơn một chương trình. Điều này làm loãng hiệu quả của sự trung thành. Mặc dù vậy, vẫn có động cơ để tập trung số dặm bay chỉ với một vài hãng hàng không. Một phần thưởng cho khách đi 40.000 dặm nhiều hơn hai phần thưởng cho khách bay 20.000 dặm, vì vậy sẽ không có lợi nếu rải đều khoảng cách bay với quá nhiều hãng hàng không. Một yếu điểm nữa ở đây là

khi số dặm bay đã được chuyển thành phần thưởng, lòng trung thành có thể sẽ mất.

Cả hai điểm yếu này đều đã được khắc phục bằng việc các hãng hàng không giới thiệu các chương trình thẻ Vàng và Bạch kim của mình. Các chương trình khuyến mãi thế hệ thứ hai này đưa ra những đặc quyền VIP cho các khách hàng tốt nhất của hãng. Để có được thẻ Vàng với American Airlines cần phải bay 25.000 dặm một năm, thẻ Bạch kim đòi hỏi phải bay 50.000 dặm một năm. United Airlines có hạng đặc biệt 1-K flier dành cho những người đi trên 100.000 dặm trong năm với hãng. Bởi vì các mức nói trên là rất cao nên rất hiếm khi có người trở thành thành viên của cả hai chương trình thẻ Vàng hay thẻ Bạch kim. Nhờ vậy, ảnh hưởng của sự trung thành không bị phân tán.

Một khi các khách hàng đã bay vượt các mức nói trên, họ sẽ được hưởng đặc cách lên hạng nhất không hạn chế, các dịch vụ đặt chỗ đặc biệt, nâng hạng cho một người đi cùng và còn nhiều ưu đãi khác trong 12 tháng tiếp theo. Đây không phải là phần thưởng một lần, cho nên lòng trung thành không bị mai một. Để sử dụng triệt để các lợi ích này và để duy trì thẻ Vàng hay Bạch kim, các hành khách có mọi lý do để tiếp tục bay với cùng một hãng. Các chương trình thẻ Vàng và Bạch kim quan trọng bởi chúng lôi kéo những khách hàng giá trị nhất đến với các hãng hàng không - những người mua vé trả tiền và thường xuyên phải bay.

Ai thắng ai thua?

Các chương trình dành cho khách bay thường xuyên tạo ra các khách hàng trung thành và dẫn đến tình huống cùng thắng đối với các hãng hàng không. Các chương trình này là tình huống kinh điển trong cạnh tranh hợp tác. Đó là ví dụ minh họa cho

điều chúng tôi muốn nói đến, rằng đôi khi cách tốt nhất để thành công là để cho những người khác cũng thành công, kể cả đối thủ cạnh tranh của bạn.

Còn đối với khách hàng thì sao? Họ được hưởng chuyến bay miễn phí đến Hawaii (để nghỉ ngơi), nhưng phải trả thêm tiền cho tất cả các chuyến bay công vụ đến Phildenphia. Như vậy, ở đây có hai ảnh hưởng ngược chiều. Những người đi các chuyến bay vì mục đích công vụ cho rằng họ có lợi bởi vì sếp của họ trả tiền vé trong khi họ được hưởng số dặm bay. Vậy liệu có phải các sếp là những người bị thiệt? Không nhất thiết như vậy. Quãng đường dành cho khách bay thường xuyên là một cách rất tốt để công ty có thể đền bù cho những nhân viên thường xuyên phải đi công tác mà không phải chịu thêm tiền thuế.

Thực ra, kết cục cùng thắng đối với các hãng hàng không có vẻ là mâu thuẫn đối với một số người. Chẳng hạn, Giáo sư Max Bazerman của trường Quản lý Kellogg khẳng định rằng các chương trình dành cho khách bay thường xuyên là một ví dụ của trò chơi leo thang phá hoại lẫn nhau. Ông chỉ ra những tình tiết cạnh tranh khốc liệt trong cuộc chiến Gấp ba chặng đường năm 1987, khi American Airlines, tiếp đó là Delta và cuối cùng là tất cả các hãng hàng không đều tung ra chương trình tặng thêm ba dặm cho mỗi dặm bay thực tế. Bazerrman quan sát thấy hậu quả là các hành khách có thể tích luỹ tới trên 1.000 tỷ dặm bay - một khoản nợ tiềm tàng khổng lồ đối với các hàng. Kết luận của ông ở đây là: Các chương trình này chỉ là trò chơi mà kết cục là cùng thua đối với các hãng hàng không mà thôi.

Chúng tôi đồng ý rằng 1.000 tỷ dặm bay quả thực là rất lớn. Các tính toán áng chừng cho thấy rằng để tặng hết danh sách thì phải cần có 100.000 chuyến bay khứ hồi kín chỗ trên chiếc

Boeing 747. Chi phí dĩ nhiên không thể so sánh với vài món tráng miệng miễn phí.

Tuy nhiên, quan điểm đó thực ra đã quá phóng đại chi phí thực. Để tránh lấy mất chỗ của các khách hàng mua vé, các hãng hàng không đều có những hạn chế. Kết quả là có rất nhiều dặm bay không bao giờ dùng tới. Tiếp đó, các hãng này thay đổi một số điều kiện để áp dụng chương trình: Các dặm bay sẽ mất giá trị nếu không được sử dụng trong một khoảng thời gian nhất định; số dặm bay cần thiết để giành phần thưởng chuyến bay miễn phí cũng tăng dần. Thực tế là các hãng này có khá nhiều quyền để tự do giảm bớt trách nhiệm của mình đến mức họ có thể quản lý được.

Đúng là các chương trình dành cho khách bay thường xuyên tạo ra một sự cạnh tranh giữa các hãng hàng không trong việc kết nạp thành viên mới. Cuộc chiến ba dặm nói trên là một ví dụ. Đầu tư ngày hôm nay để tạo ra sự trung thành ngày mai là xứng đáng, tuy nhiên chỉ nên đến giới hạn nào đó. Sẽ là thiếu khôn ngoan nếu một hãng cố gắng bay thật nhiều để kiếm thêm nhiều thành viên hơn cho chương trình của mình. Hãng đó nên để cho các đối thủ cũng có khách hàng trung thành của họ. Nếu không, các đối thủ cạnh tranh sẽ còn quá ít để mất, do vậy họ sẽ có mọi lý do để giảm giá nhằm lôi kéo khách hàng trở lại. Hãy nhớ đến hiệu ứng nhà kính mà chúng ta đã mô tả trong chương trước, dưới tiêu đề Tám chi phí ngầm của đấu giá. Quan trọng là các đối thủ cần phải có cái gì đó để mất nếu như họ có ý định gây ra cuộc chiến về giá. Một lần nữa hãy suy nghĩ trên tinh thần của cạnh tranh hợp tác.

Mặc dù có những nhược điểm nhưng các chương trình dành cho khách bay thường xuyên là một ý tưởng rất độc đáo. Chúng

là những chiêu tuyệt vời để làm tăng kích thước chiếc bánh và đồng thời tạo ra các khách hàng trung thành. Sự thực là đôi khi việc cạnh tranh để giành khách hàng thành viên có thể leo thang ra ngoài tầm kiểm soát. Tuy nhiên, về tổng thể, chúng tôi cho rằng đó là trò chơi cùng thắng - đối với cả American Airlines, các hãng hàng không khác cũng như hành khách, chưa nói đến ngành du lịch của Hawaii.

Các chương trình dành cho khách bay thường xuyên còn giúp về ý tưởng cho các công ty trong các ngành kinh doanh khác về xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Các đại lý cho thuê xe hơi, những công ty phát hành thẻ tín dụng, khách sạn, công ty điện thoại đường dài và nhiều công ty khác đã xây dựng các chương trình hợp tác cùng với các hãng hàng không và cũng tặng cho các khách hàng của mình một số dặm bay nào đó. Chẳng hạn như sự hợp tác giữa Citibank và American Airlines, giữa First Chicago và United Airlines. Mỗi đồng trả phí trên thẻ tín dụng đều được tặng một dặm bay. Công ty điện thoại đường dài MCI tặng năm dặm bay cho mỗi USD tiền trả cho cuộc gọi, đăng ký với Sprint sẽ được năm dặm bay trên TWA. Các đối tác trong chương trình đã trả cho các hãng hàng không một khoản phí để có được đặc quyền này, khoảng 1 penny cho mỗi dặm. Các hãng hàng không kiếm được khoảng 2 tỷ USD hàng năm từ tiền phí cho các chương trình hợp tác kiểu này. Các chương trình đó lớn đến nỗi hiện nay trên một nửa số dặm bay trong các chương trình dành cho khách bay thường xuyên thực ra là nhận được dưới mặt đất.

Các chương trình dành cho khách bay thường xuyên đưa ra một bài học quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp. Bạn muốn nói lời cảm ơn với các khách hàng trung thành của mình. Đây là bước cần thiết để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp.

Chúng tôi nghĩ rằng chính việc nói lời cảm ơn là một phần không thể thiếu trong tạo dựng giá trị gia tăng trên một thị trường cạnh tranh.

Hãy nói lời cảm ơn

Tạo ra sự trung thành bằng cách ban thưởng cho điều đó.

Các chương trình hợp tác như trên cũng là một cách để nói lời cảm ơn với khách hàng của bạn. Tuy nhiên, có thể bạn vẫn thích có một chương trình dành cho những khách hàng trung thành của mình. Các chuỗi khách sạn vẫn thường tặng các khách hàng thường xuyên quyền được đặt chỗ đảm bảo, quyền được nâng cấp lên các phòng sang trọng hơn cũng như nhiều ưu đãi khác. Các đại lý cho thuê xe hơi, đường sắt, các sòng bạc và nhiều doanh nghiệp khác nữa cũng có những chương trình tương tự. Quan điểm của chúng tôi cho rằng trên thực tế, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng nên xây dựng cho mình một chương trình như vậy.

Tất nhiên, cách nói cảm ơn với khách hàng là một nghệ thuật. Kinh nghiệm của chúng tôi khi làm việc với các doanh nghiệp để phát triển các chương trình dành cho lòng trung thành của khách hàng đối với họ đã giúp chúng tôi có thể đưa ra một số chỉ dẫn về cách nói cảm ơn sao cho có hiệu quả nhất.

Thứ nhất, nói cảm ơn bằng hiện vật chứ không phải bằng tiền. Cách cảm ơn mang lại hiệu quả chi phí tốt nhất là thưởng cho khách hàng bằng hiện vật chứ không phải bằng tiền. Hãy hình dung nếu hãng hàng không hứa cho hành khách một phiếu giảm giá 500 USD để thưởng cho việc anh ta đã bay 40.000 dặm. Các khách hàng sẽ đánh giá món quà đó đúng bằng giá trị mà hãng phải bỏ ra để mua nó. Đó là một lời cảm ơn rất giá trị,

tuy nhiên nó đắt tiền – mỗi đồng cảm ơn sẽ khiến hãng phải chi ra đúng một USD. Một cách khác để khiến việc cảm ơn có hiệu quả về mặt chi phí là tặng cho khách hàng một thứ mà anh ta đánh giá ngang với 500 USD nhưng lại tốn ít hơn để tặng nó. Các hãng hàng không thực hiện điều này bằng cách dùng các ghế trống để tặng không cho các chuyến bay miễn phí.

Khi bạn dùng chính sản phẩm của mình để tặng, nó sẽ rẻ hơn so với giá trị của nó đối với khách hàng. Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp bạn đang thừa công suất. Ngay cả khi bạn không cho không các sản phẩm đó mà bán với giá ưu đãi thì cũng vẫn là một cách hiệu quả để nói cảm ơn bằng hiện vật chứ không phải bằng tiền. Nếu bạn có cách làm hợp lý, việc nói lời cảm ơn sẽ chẳng tốn kém nhiều.

Mọi người hiểu nguyên tắc Hiện vật thay vì tiền này rất rõ, nhưng lại thường quên mất. Chẳng hạn, một công ty bảo hiểm thường bồi thường cho các đồ vật bị mất bằng chính đồ vật tương tự chứ không phải bằng tiền. Đây là một cách rất hiệu quả. Với kinh nghiệm và lợi thế riêng của mình, các công ty bảo hiểm thường thay thế các đồ vật hỏng hoặc bị mất bằng các đồ vật khác với giá rẻ hơn so với giá có thể phải trả khách hàng. Đối với chúng tôi, điều này gợi ý rằng các công ty bảo hiểm cần phải luôn giúp các khách hàng của mình mua các sản phẩm mới. Đó sẽ là một cách hiệu quả để tặng thưởng cho sự trung thành. Chẳng hạn như công ty bảo hiểm xe hơi cần giúp khách hàng của mình trong việc mua các xe hơi mới, một chiến lược mà chúng tôi đã nói đến từ một góc nhìn khác trong chương trước.

Cũng ý tưởng đó được áp dụng trong các mối quan hệ giữa các doanh nghiệp. Bạn có thể nói lời cảm ơn với khách hàng của

mình bằng cách giúp họ mua các nguyên vật liệu với giá rẻ hơn. Bạn hãy sử dụng lợi thế riêng hoặc các mối quan hệ của mình để giúp lại các khách hàng. Dù các khách hàng của bạn là người tiêu dùng hay doanh nghiệp, hãy tìm cách để cảm ơn họ bằng hiện vật.

Thứ hai, dành lời cảm ơn đặc biệt cho các khách hàng trung thành. Nhiều công ty chào mời những ưu đãi tốt nhất dành cho các khách hàng mới. Không nên như vậy. Bạn cần đối xử theo cách tốt nhất với các khách hàng trung thành.

Số lượng khách hàng mới là những con số chưa rõ ràng. Bạn không biết họ có thể mang lại bao nhiêu lợi nhuận. Nhưng bạn biết về các khách hàng hiện tại của mình. Hãy chỉ ra đâu là các khách hàng tốt nhất và cố gắng đừng bao giờ để mất họ. Hãy dành lời cảm ơn cho họ để bảo đảm nhận được lòng trung thành. Điều này giống như việc nhớ gửi tặng hoa cho người phụ nữ của mình ngay cả sau khi bạn đã chuyển tình yêu thành hôn nhân.

Các hãng điện thoại di động cần phải thuộc lòng thông điệp này. Họ có thể sử dụng khả năng dư thừa của mình để tạo ra thật nhiều khách hàng trung thành hơn. Chẳng hạn, hãng có thể tặng các khách hàng này những buổi tối gọi điện miễn phí vào các ngày nghỉ, hay những cuộc gọi miễn phí tỷ lệ thuận với thời gian sử dụng trong các cuộc gọi đi trước đó.

Một số hãng điện thoại di động quả thật có tặng miễn phí các cuộc gọi vào ngày nghỉ hay buổi tối nhưng chỉ tặng cho các khách hàng mới. Một số khác lại giảm giá đối với các máy di động kỹ thuật số đời mới nhưng cũng lại chỉ cho các khách hàng mới. Đây là cách tiếp cận rất sai lầm. Điều này chỉ khuyến khích khách hàng thay đổi nhiều lần giữa các hãng khác nhau

để lấy phần thưởng khuyến mãi và thực sự làm xói mòn lòng trung thành, thay vì tạo dựng nó.

Một lần nữa, các chương trình dành cho khách bay thường xuyên – đặc biệt là thẻ Vàng và Bạch kim đã làm đúng. Các khách hàng tốt nhất luôn cần được đối xử theo cách tốt nhất.

Thứ ba, hãy nói cảm ơn theo cách có lợi cho hoạt động kinh doanh của bạn. Thường thì các doanh nghiệp hay cho các khách hàng tiềm năng của mình dùng thử sản phẩm. Đó là một chiến lược tốt để tăng doanh thu. Nhưng còn tốt hơn nếu bạn tặng cho các khách hàng trung thành các thẻ khách mời miễn phí và khuyến khích họ đưa thêm những người khác đến. Các câu lạc bộ sức khỏe thường làm điều đó.

Bạn cũng có thể thưởng cho các khách hàng trung thành những sản phẩm có thể khuyến khích chính họ tiếp tục đến mua hàng. Chẳng hạn các công ty điện thoại đường dài có thể tặng các khách hàng trung thành dịch vụ thư kèm tin nhắn với giá rất rẻ. Với các thư này thì không một cuộc gọi nào là không được thực hiện. Như vậy, công ty sẽ không bị mất cơ hội kiếm tiền chỉ vì ai đó không ở nhà để nhấc máy. Thậm chí còn hơn thế, một người nào đó sẽ phải quay điện thoại để nhận tin nhắn và có lẽ sẽ gọi một cú điện thoại khác để trả lời hoặc ít nhất cũng gửi lại tin nhắn trả lời. Cũng như thư kèm tin nhắn giải quyết vấn đề khi không có người trả lời cuộc gọi, dịch vụ chờ cuộc gọi giải quyết vấn đề khi điện thoại gọi đến bị bận. Càng nhiều cú gọi được thực hiện thì càng nhiều lợi nhuận thu về. Chúng tôi nghĩ rằng nếu bạn tặng miễn phí cho các khách hàng trung thành ba cách gọi trên bạn sẽ khuyến khích họ sử dụng điện thoại nhiều hơn.

Thứ tư, đừng nói cảm ơn quá sớm nhưng cũng đừng quá muộn. Nếu bạn nói cảm ơn với khách hàng trước khi bạn có đủ thời gian để xây dựng mối quan hệ với người đó thì sẽ giống như trả tiền khuyến mãi trước khi mua hàng. Tương tự, nếu bạn để quá lâu rồi mới cảm ơn thì ý nghĩa của lời cảm ơn sẽ giảm đi rất nhiều.

Thứ năm, hãy nói rằng bạn sẽ cảm ơn. Một chi tiết được thiết kế rất khéo trong các chương trình dành cho khách bay thường xuyên là chúng nói với bạn ngay từ đầu rằng bạn có thể trông đợi một lời cảm ơn giá trị đến mức nào. Bạn càng đi nhiều, bạn sẽ càng nhận được lời cảm ơn lớn hơn. Một số chương trình khác thì lời cảm ơn lại là sự bất ngờ thú vị. Chẳng hạn American Express từng gửi cho một người trong chúng tôi một phần thưởng vì đã là thành viên của họ suốt trong mười năm liền. Rất dễ chịu, nhưng là điều bất ngờ. Chúng tôi cũng không biết tiếp theo liệu có những phần thưởng dành cho các thành viên 15 năm hay 20 năm nữa không.

Nếu bạn dự định nói cảm ơn, bạn hãy thông báo điều đó cho khách hàng để họ luôn ở bên cạnh bạn chờ đợi điều đó. Bạn không cần phải làm ầm ĩ như kiểu tổ chức một bữa tiệc sinh nhật bất ngờ cho khách hàng. Bạn có thể sẽ lại chính là người bị bất ngờ nếu như khách hàng của bạn không đến dự bữa tiệc đó. Chỉ cần nói với họ rằng bạn có một món quà dành cho họ về sau, điều này không làm mất đi thiện cảm của khách hàng đối với bạn.

Thứ sáu, hãy biết rằng bạn có thể phải cạnh tranh để giành lấy sự trung thành. Nói lời cảm ơn với khách hàng chính là cách khiến họ trung thành với bạn. Tất nhiên bạn có thể phải cạnh

tranh với những người cũng muốn khách hàng đó trung thành với họ.

Một trong những cách để cạnh tranh là giảm giá thật nhiều nhằm thu hút các khách hàng mới. Vấn đề của chiến lược này là đối thủ cạnh tranh cũng sẽ buộc phải làm như vậy, và một số khách hàng hiện tại của bạn có thể sẽ bỏ đi trước khi bạn có được các khách hàng mới đến. Kết quả là thị phần không thay đổi là mấy, mà chỉ đơn thuần là sự hoán đổi khách hàng cho nhau một cách tốn kém và đánh mất lòng trung thành ở mọi nơi.

Một cách tốt hơn để cạnh giành lấy khách hàng là xây dựng các chương trình duy trì lòng trung thành sao cho hấp dẫn hơn nữa. Kết quả của cách này sẽ là lòng trung thành tăng lên chứ không giảm xuống. Tuy nhiên, cũng đừng quá lạm dụng chúng, đó là điều chúng tôi muốn nói ngay sau đây.

Thứ bảy, để cho các đối thủ của bạn cũng có các khách hàng trung thành. Cũng như bạn được lợi vì có các khách hàng trung thành, đừng ghen tị với những người khác khi họ cũng có cơ hội đó. Đó không chỉ đơn thuần là một cử chỉ lịch sự, đó là cách tư duy kiểu cạnh tranh hợp tác. Hãy nghĩ đến tình huống khác có thể xảy ra. Nếu đối thủ của bạn không có khách hàng trung thành, dĩ nhiên họ sẽ có động cơ để giảm giá. Sự thực là, dù bị lỗ một chút, họ cũng dễ tìm cách giảm giá để lôi cuốn các khách hàng trung thành của bạn. Vì vậy, sẽ có lợi cho bạn hơn khi đối thủ của bạn cũng có một cơ sở các khách hàng trung thành của mình. Như chúng ta đã nói, các đối thủ sống trong nhà kính sẽ không bao giờ ném đá vào nhà người khác.

Thứ tám, đừng quên nói cảm ơn ngay cả khi bạn nắm trong tay sự độc quyền. Bạn có thể độc quyền hôm nay nhưng vẫn luôn

tiềm ẩn khả năng các đối thủ mới sẽ nhảy vào với các công nghệ mới ngày mai. Có được các khách hàng trung thành sẽ đặt bạn vào vị thế có lợi hơn trong cuộc chơi tương lai. Thậm chí điều này còn có thể làm nản lòng những người khác định nhảy vào trò chơi của bạn. Thời điểm tốt nhất để gây dựng lòng trung thành chính là khi bạn đang ở thế độc quyền. Bạn không cần phải cạnh tranh để giành khách hàng. Tất cả họ đều là của bạn.

Các công ty truyền hình cáp rõ ràng đã bỏ lỡ cơ hội này. Họ có khả năng cung cấp cho các khách hàng trung thành của mình các dịch vụ hàng đầu mà hiện tại vẫn chủ yếu để trống. Rất hiếm người đăng ký xem cùng một lúc cả ba chương trình HBO, Showtime và Cinemax. Mọi người đều muốn có thêm kênh thứ hai hay thứ ba nhưng do các chương trình có phần chồng chéo, đặt mức phí cao sẽ là không hợp lý. Tuy nhiên, nó cũng đáng giá ở một chừng mực nào đó. Chẳng hạn, khi một người đã đăng ký xem HBO trong một năm, công ty truyền hình cáp có thể tặng thêm cho họ chương trình Cinemax với giá tổng cộng chỉ đắt hơn vài đô-la. Hoặc sau khi khách hàng đã trả tiền để xem 10 bộ phim thì có thể cho họ lựa chọn xem thêm một vài phim miễn phí nữa.

Vì sao các công ty truyền hình cáp không làm như vậy? Bởi vì họ mang tư tưởng độc quyền trong đầu. Họ không cảm thấy cần phải gây dựng lòng trung thành. Đó là một sai lầm lớn. Thị trường của họ đang bị mở ra. Hôm nay họ phải đối mặt với sự ra đời của truyền hình vệ tinh và cáp vô tuyến. Ngày mai họ sẽ thấy hối tiếc vì không đầu tư nhiều hơn để xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Các công ty điện thoại địa phương, giống như các công ty truyền hình cáp, cũng phải đối mặt với quá trình tự do hóa trong lĩnh vực của mình. Và họ đã sai lầm

giống nhau: Không gây dựng được lòng trung thành của khách hàng khi họ còn đang nắm quyền chủ động trong trò chơi.

Thứ chín, nói lời cảm ơn cả với các nhà cung cấp nữa. Hãy nhớ lại tính đối xứng của Mạng giá trị: Mỗi một chiến lược nhằm đến khách hàng đều có một chiến lược đối xứng nhằm vào các nhà cung cấp. Cũng như bạn cần phải tặng thưởng cho khách hàng trung thành, bạn cũng cần phải tặng thưởng cho cả các nhà cung cấp trung thành nữa.

Điều này có thật cần thiết không? Bạn là khách hàng của các nhà cung cấp. Họ có cảm thấy nghĩa vụ của họ là đưa ra các chương trình để thưởng cho sự trung thành của bạn hay không? Vì sao bạn cũng cần có các chương trình như vậy cho họ? Câu trả lời ở đây là các chương trình đó cần phải xuất phát từ cả hai phía. Bạn muốn nhà cung cấp của bạn trung thành với mình thì bạn phải có chương trình dành cho lòng trung thành của họ. Các nhà cung cấp của bạn cũng muốn bạn trung thành với họ, và đó là lý do họ cần có chương trình để củng cố lòng trung thành đó.

Các công ty hiểu rõ ý nghĩa của việc nói lời cảm ơn với các nhà cung cấp khi họ áp dụng điều này đối với các nhân viên của mình. Họ thường tặng hoặc bán với giá đặc biệt rẻ các sản phẩm của chính công ty cho nhân viên của mình. Tuy nhiên, các công ty cần phải nhìn xa hơn ra ngoài và tặng thưởng cho cả những nhà cung cấp khác của họ nữa. Nếu bạn giảm giá cho các nhân viên của mình khi mua sản phẩm của công ty, hãy nghĩ đến việc mở rộng lợi ích này cho các nhà cung cấp của bạn (và cả các nhân viên của các nhà cung cấp đó nữa). Hoặc bạn hãy cố giúp các nhà cung cấp của mình, bằng các lợi thế chỉ mình bạn có, để họ có thể mua được nguyên vật liệu với giá tốt

hơn. Đó là hai trong số các cách để nói cảm ơn với các nhà cung cấp.

Mỗi công ty đều nên có một chương trình dành cho khách hàng thường xuyên và một chương trình khác dành cho nhà cung cấp thường xuyên. Đó là cách để tạo dựng lòng trung thành từ cả phía trên và dưới trong Mạng giá trị.

Chín lời khuyên để nói lời cảm ơn

1. Nói cảm ơn bằng hiện vật chứ không bằng tiền

2. Nói lời cảm ơn đặc biệt với các khách hàng tốt nhất của bạn

3. Nói cảm ơn theo cách có lợi hơn cho doanh nghiệp của bạn

4. Đừng nói cảm ơn quá sớm cũng như quá muộn

5. Hãy nói rằng bạn đang chuẩn bị cảm ơn

6. Hãy hiểu rằng bạn có thể phải cạnh tranh để giành được lòng trung thành

7. Hãy suy nghĩ theo kiểu cạnh tranh hợp tác và để cho các đối thủ của bạn cũng có khách hàng trung thành

8. Đừng quên nói cảm ơn ngay cả khi bạn đang nắm độc quyền

9. Nói cảm ơn không những với khách hàng mà cả các nhà cung cấp nữa.

Sự mô phỏng

AAdvantage của Hãng hàng không Mỹ là một ví dụ kiểu mẫu về cách gây dựng lòng trung thành của khách hàng. Chúng ta đã thấy AAdvantage đem lại kết quả như thế nào và nó vẫn tiếp tục có hiệu quả ra sao ngay cả khi các hãng hàng không khác bắt chước theo. Ngày nay, hãng hàng không nào cũng có

chương trình dành cho các khách hàng quen thuộc của mình. Các chương trình như vậy vẫn tiếp tục là một chiến lược hiệu quả. Chẳng lẽ lại có chiến lược vẫn hiệu quả ngay cả khi nó bị đối thủ sao chép? Điều này có vẻ như vượt ra ngoài những suy luận thông thường.

Theo lẽ thường thì việc sao chép là tối kị trong chiến lược kinh doanh. Bạn phát triển một chiến lược mới. Chiến lược này đã tỏ ra có hiệu quả. Thực tế là nó hiệu quả đến nỗi tất cả những người khác đều tìm cách mô phỏng theo. Khi đó chiến lược của bạn sẽ mất hiệu quả. Bạn sẽ buộc phải nghĩ ra một cái gì khác mới hơn.

Đây là quan điểm thường thấy trong các cuốn sách giáo khoa về chiến lược kinh doanh. Giáo sư Sharon Oster của trường Quản lý Yale đã viết: "Nếu ai cũng có thể làm được như bạn thì bạn sẽ không thể kiếm tiền bằng cách đó". Bruce Henderson – thành viên sáng lập của Tập đoàn Tư vấn Boston – đã so sánh các tác động của việc bắt chước trong kinh doanh với một hiện tượng sinh học được gọi là Nguyên lý của Gauge về cạnh tranh loại trừ: "Hai loài không thể cùng tồn tại nếu chúng cùng kiếm sống theo cách giống hệt nhau... và kinh doanh cũng không hơn gì tự nhiên trong vấn đề này".

Đúng là khi một ai đó sao chép y hệt các sản phẩm hay quy trình của bạn, điều này sẽ làm xói mòn giá trị gia tăng của bạn. Như hãng hàng không American với chuyến bay khởi hành lúc 10 giờ tối từ Los Angeles đi New York sẽ bị mất một ít giá trị gia tăng khi hãng United đưa ra chuyến bay cùng đường nhưng khởi hành lúc 9 giờ 55 tối. Bây giờ thì America chẳng còn gì là đặc biệt trên bầu trời cả.

Một số người còn đưa các tác động tiêu cực của việc bắt chước đi xa hơn. Họ cho rằng không thể có một công thức nào để khai thác các chiến lược kinh doanh thành công trong một thời gian dài. Vì sao vậy? Bởi vì nếu ai đó phát hiện ra công thức này, chẳng bao lâu nó sẽ không còn gì là bí mật nữa. Khi đó bất kỳ chiến lược nào được xây dựng dựa trên công thức đó có thể và chắc chắn sẽ bị sao chép, mô phỏng theo. Ai cũng chỉ có thể kiếm lợi tạm thời. Nếu đúng như vậy thì lập luận này hàm ý rằng: Có một thời hạn sử dụng hạn chế đối với mọi công thức trong kinh doanh.

Tuy nhiên, lập luận này không đúng. Hãy lấy chương trình dành cho khách bay thường xuyên làm ví dụ: ai cũng có thể làm như vậy, ai cũng kiếm được tiền nhờ thế và ai cũng có thể tiếp tục kiếm tiền theo cách đó. Lợi ích thu về không phải là tạm thời. Điều này không chỉ đúng với các chương trình này. Có các chiến lược khác, như các điều khoản về khớp theo giá cạnh tranh và các chương trình tích điểm giảm giá đều tiếp tục phát huy hiệu quả ngay cả sau khi bị sao chép (chúng ta sẽ phân tích các chiến lược này trong chương về Quy tắc). Vậy thì đâu là sai lầm của sự mô phỏng, bắt chước?

Sự mô phỏng lành mạnh

Sự mô phỏng sẽ là tối kị trong chiến lược kinh doanh nếu như mục đích là bảo vệ Lợi thế cạnh tranh - tức là để vượt lên trên những người khác. Mô phỏng hay bắt chước có nghĩa là ai cũng có thể làm một việc xác định nào đó. Khi đó, bạn sẽ không thể làm tốt hơn người khác vì họ có thể làm giống hệt bạn. Điều này cũng gần như hàm ý rằng bạn không thể có được một lợi thế so sánh bền vững.

Sự mô phỏng, bắt chước sẽ là có hại mỗi khi bạn suy nghĩ theo kiểu thắng - thua. Bạn phát hiện ra một chiến lược thắng - thua. Bạn bước lên được hai bước, trong khi đối thủ của bạn phải lùi lại một bước. Nếu đối thủ của bạn có thể bắt chước, chiến lược này sẽ đảo chỗ và trở thành thua - thắng. Đối thủ của bạn bước lên hai bước, còn bạn thì phải lùi xuống một bước. Trong trường hợp này, sự bắt chước là có hại: Nó làm giảm bớt lợi nhuận ban đầu.

Đó là nếu bạn gặp may. Sự việc có thể còn tệ hơn như thế. Đôi khi thắng - thua có nghĩa là bạn bước lên trước một bước trong khi đối thủ lùi lại hai bước. Ví dụ kinh điển của trường hợp này là cạnh tranh bằng giá cả. Bạn theo đuổi khách hàng của đối thủ cạnh tranh thông qua giá thấp. Khi làm như vậy, cái bạn được ít hơn cái đối thủ của bạn mất. Bởi bạn có được khách hàng với mức giá mới, thấp hơn, trong khi đối thủ của bạn bị mất khách hàng đang trả theo mức giá cũ, giá cao hơn. Khi đó sẽ là một bước về phía trước cho bạn và hai bước về phía sau cho đối thủ. Bạn sẽ vượt lên trên, nhưng chỉ đến khi đối thủ của bạn phản công và cũng lôi kéo được một khách hàng của bạn. Bây giờ sẽ là hai bước về sau cho bạn và một bước lên trước cho đối thủ. Kết quả cuối cùng là cả bạn và đối thủ đều bước lùi một bước. Giá giảm xuống, trong khi thị phần lại quay trở lại như ban đầu. Bây giờ thì việc mô phỏng không những chỉ có hại, nó còn là sự nguy hiểm chết người nữa:

Thắng - thua + Thua - thắng => CÙNG THUA

Như vậy, các chiến lược thắng - thua có thể bị đảo ngược lại một cách quyết liệt bởi sự bắt chước.

Điểm sai lầm là bỏ qua khả năng áp dụng các chiến lược cùng thắng. Điều này không đáng ngạc nhiên bởi hệ tư tưởng thông

thường vẫn là thương trường như chiến trường, kinh doanh như chiến tranh. Với chiến lược cùng thắng, việc mô phỏng sẽ là lành mạnh. Bây giờ sẽ là một bước lên phía trước cho bạn và một bước khác lên phía trước cho đối thủ. Khi đối thủ mô phỏng chiến lược của bạn, một lần nữa, họ sẽ bước lên trước một bước và cả bạn cũng vậy. Việc mô phỏng do vậy thậm chí còn làm tăng hơn nữa lợi nhuận của cả hai bên.

Cùng thắng + Cùng thắng => CÙNG THẮNG

Một lần nữa, hãy nhìn lại các chương trình dành cho khách bay thường xuyên. American đã có lợi thế từ chương trình AAdvantage. Chương trình này đã giúp American lôi kéo được thêm một số khách hàng từ các hãng hàng không khác. Cho đến lúc này, trò chơi đang là thắng - thua. Một bước lên cho America và một bước lùi cho United. Khi AAdvantage bị bắt chước, American cũng mất cơ hội chiếm thêm thị phần. Một bước lên cho United và một bước lùi cho American. Thế là hòa.

Tuy nhiên, có một yếu tố cùng thắng mà AAdvantage đã mang lại. Với nhiều khách hàng trung thành hơn, American không có ý định mở cuộc chiến tranh giá cả. Trên thực tế, hãng này có thể tăng giá. Điều này sẽ khiến các hãng khác cũng có thể tăng giá theo. Cùng với yếu tố thắng thua ở chỗ thị phần bị chuyển dịch, yếu tố cùng thắng ở đây chính là giá cả.

Việc mô phỏng lại AAdvantage đã loại bỏ yếu tố thắng thua và củng cố tác động cùng thắng. Chúng ta đã thấy khi tất cả các hãng hàng không đều có chương trình riêng dành cho khách bay thường xuyên, các khách hàng sẽ đều trở nên trung thành hơn. Giảm giá sẽ ít hiệu quả hơn trong khi tăng giá lại đỡ rủi ro hơn. Hầu như không có động cơ nào để cạnh tranh về giá. Kết

quả ở đây là giá ổn định hơn, đặc biệt ở mảng thị trường của những người thường xuyên đi công tác.

Về tổng thể, sự mô phỏng một chiến lược cùng thắng là lành mạnh chứ không có hại. Do vậy, nếu bạn có một chiến lược cùng thắng như vậy, bạn không cần phải giữ bí mật. Sẽ không có vấn đề gì nếu chiến lược của bạn được biết đến rộng rãi và được mô phỏng khắp nơi. Trên thực tế, tất cả những điều đó đều có lợi cho bạn. Càng nhiều đối thủ áp dụng chiến lược thì bạn càng có lợi nhiều hơn.

Vì lẽ ấy, bằng việc viết ra lý thuyết về chương trình dành cho lòng trung thành trong cuốn sách này, chúng tôi đã không đánh giá thấp hiệu quả của chúng. Ngược lại, chúng tôi hy vọng rằng những gì chúng tôi viết ở đây sẽ khuyến khích nhiều doanh nghiệp hơn bắt tay vào xây dựng các chương trình đó cho mình, và càng nhiều người làm thì hiệu quả sẽ càng cao.

Không phải bất cứ điều gì cũng có lợi cho tất cả. Bạn vẫn cần phải chuẩn bị tinh thần cho khả năng có sự mô phỏng hay bắt chước thiếu lành mạnh. Bạn có thể làm gì nếu lợi nhuận chỉ là tạm thời? Bạn sẽ phải tạo ra một loạt các lợi ích tạm thời như vậy trong thời gian dài.

Bí quyết ở đây là chạy càng nhanh càng tốt. Bạn làm ra một sản phẩm tốt hơn, những người khác sẽ sao chép của bạn. Nhưng khi họ làm được như bạn thì bạn đã lại ở một bước phía trước nữa rồi. Bạn đã lại cải tiến sản phẩm của mình một lần nữa.

Trò chơi ở đây không phải là sản phẩm của bạn tốt đến mức nào, mà là bạn có thể liên tục cải tiến sản phẩm của bạn đến đâu. Đó không phải là bạn đang đứng ở chỗ nào, mà là bạn đang

chạy nhanh đến đâu. Đó không phải là vị trí. Mà đó là tốc độ. Bạn không bao giờ đứng yên, bạn là một mục tiêu di động.

Điều gì sẽ xảy ra nếu người khác sao chép quy trình cải tiến của bạn? Họ sẽ ngang bằng bạn trong quá trình cải tiến sản phẩm. Điều gì tiếp theo đó? Bạn đã lại cải tiến quy trình của bạn một lần nữa. Bây giờ thì trò chơi không phải là sản phẩm của bạn tốt đến mức nào, thậm chí không phải là bạn cải tiến sản phẩm của bạn thành công đến đâu. Đây là chuyện bạn cải tiến quy trình của bạn thành công đến mức nào. Không phải việc bạn ở đâu hay bạn chuyển động nhanh như thế nào, quan trọng là bạn có thể tăng tốc nhanh đến mức nào. Đó không phải là vấn đề vị trí hay tốc độ nữa. Đó là vấn đề gia tốc.

Và về nguyên tắc, sẽ còn có vấn đề về thay đổi cách bạn làm mới quy trình cải tiến và cứ tiếp tục như vậy. Bạn nghĩ là điều này rất hiếm xảy ra ư? Ít nhất là không phải đối với Individual Inc.

Điều gì khiến Individual Inc. trở thành độc nhất? Individual Inc. cung cấp các dịch vụ công nghệ cao về thu thập thông tin để giúp mọi người có thể dễ dàng xoay sở với sự bùng nổ thông tin hiện nay. Các khách hàng của Individual Inc. chỉ cần đưa ra các chủ đề thông tin họ quan tâm. Công ty này sau đó sẽ sử dụng công cụ tìm kiếm trong máy tính để tìm tất cả các bài báo có thông tin liên quan, xếp loại chúng và gửi cho khách hàng của mình qua fax, thư điện tử, hay bất kỳ cách nào theo yêu cầu của khách hàng. Các khách hàng nhận các bài báo đầy đủ, các bản tóm tắt hoặc đầu đề của các bài báo, theo thứ tự ưu tiên. Kết quả giống như bạn nhận được một tờ báo dành riêng cho mình vậy.

Vấn đề của Individual Inc. là làm thế nào để bảo toàn giá trị gia tăng của mình. Liệu điều gì có thể ngăn cản các công ty khác

sao chép dịch vụ của họ? Mặc dù chương trình có tên SMART (Hệ thống thao tác và phục hồi tài liệu đọc) thuộc sở hữu của Individual Inc. nhưng khái niệm làm cơ sở cho chương trình đó thì lại không. Tuy nhiên, Individual Inc. đã đi một bước xa hơn tiếp theo đó. Công ty thường xuyên đề nghị khách hàng đánh giá từng gói thông tin theo chủ đề mà công ty gửi đi theo các mức độ Không phù hợp, Phù hợp một phần cho đến Rất phù hợp. Các phản hồi về tính phù hợp sau đó được nạp vào trong SMART và được sử dụng để cải thiện việc lựa chọn thông tin gửi đến cho từng khách hàng. SMART còn học hỏi từ việc xem xét những gì khách hàng đọc chứ không chỉ từ lắng nghe những gì họ nói. Mỗi lần khách hàng lấy ra các bài báo đầy đủ từ các bản tóm tắt hoặc các đề mục, SMART đều ghi nhớ lại và cập nhật các hồ sơ người sử dụng của mình một cách tương ứng.

Một khách hàng điển hình có thể bắt đầu bằng đánh giá 50% các thông tin nhận được là rất phù hợp. Individual Inc. có thể cải thiện kết quả đánh giá đến 90% rất phù hợp chỉ sau một tháng. Khách hàng của họ không chỉ nhận được các sản phẩm chất lượng tốt hơn, họ còn có thể thấy được một thước đo cụ thể cho sự cải tiến chất lượng. Đó là một lời nhắc nhở hữu ích đối với khách hàng của Individual Inc. rằng nếu họ chuyển sang nhà cung cấp khác, họ sẽ quay trở lại mức chất lượng 50%.

Thậm chí nếu một công ty khác có một cách tìm hiểu riêng cho mình thì cũng phải mất một thời gian nhất định để mức đánh giá của khách hàng tăng đến 90% – thường là hơn một tháng. Đó là bởi vì Individual Inc. không những cải thiện chất lượng sản phẩm của mình mà còn cải thiện cả tốc độ cải tiến nữa. Individual Inc. đã phát triển được một khả năng để lý giải và phân tích các phản hồi một cách tốt hơn. Kinh nghiệm đã cho

phép công ty xử lý tốt hơn các thông số rút từ thuật toán xử lý riêng của mình và do vậy, công ty nắm về các khách hàng nhanh hơn nhiều so với lúc ban đầu. Một đối thủ cạnh tranh mới không thể làm nhanh được hơn Individual Inc. vì họ cần phải tích luỹ bằng ấy kinh nghiệm từ trước.

Bằng cách tìm hiểu để biết được sự chọn lựa của khách hàng và học cách để tìm hiểu điều đó nhanh hơn nữa, Individual Inc. đã có thể duy trì được giá trị gia tăng của mình.

Chiến lược của Individual Inc. có thể áp dụng cho các hiệu sách, các cửa hàng bán tạp chí và cho thuê băng hình, thậm chí cả dịch vụ kết bạn – thực tế là tất cả những hoạt động kinh doanh mà mánh khóe chỉ là làm thế nào khớp một danh mục lựa chọn rất rộng với những yêu cầu hết sức đa dạng của khác hàng. Khi một hiệu sách đưa cho khách hàng một lời khuyên, đó sẽ là cơ hội để tìm hiểu và phát hiện xem vì sao cuốn sách được ưa thích hay không được ưa thích. Bằng cách này, hiệu sách có thể đưa ra những lời khuyên tốt hơn cho lần sau. Một hiệu sách cạnh tranh cũng có thể bán cùng một cuốn sách như vậy nhưng họ không có được phản hồi của khách hàng mà hiệu sách thứ nhất có, vì vậy họ không thể đưa ra nhiều lời khuyên hữu ích cho khách hàng. Ít nhất họ sẽ không thể cho đến khi học được cách tìm hiểu về khách hàng. Nếu khách hàng đã cảm thấy hài lòng với hiệu sách thứ nhất thì hiệu sách thứ hai khó lòng có cơ hội có được khách hàng lần nữa.

Tờ Harvard Business Review đã đề nghị các bạn đọc của mình đánh giá từng bài báo trong đó. Tạp chí này đã sử dụng các thông tin phản hồi để cải thiện việc lựa chọn thông tin cho những số sau. Kết quả là tạp chí đã được cải tiến cho phù hợp hơn với người đọc và những người này, để đáp lại, đã trở nên

trung thành với tờ tạp chí. Chúng tôi, những người làm cuốn sách mà các bạn đang đọc cũng muốn có được những độc giả trung thành. Vì vậy, chúng tôi rất hy vọng các bạn sẽ cho chúng tôi những nhận xét phản hồi đối với cuốn sách này.

Việc nhanh chóng cải tiến sản phẩm đã mang lại hiệu quả cho Individual Inc.. Nó cũng có thể mang lại hiệu quả cho các hiệu sách hoặc quầy bán tạp chí. Và nó cũng có hiệu quả đối với Intel, một công ty luôn đi đầu trong lĩnh vực sản xuất vi mạch điện tử trước khi các đối thủ của họ khai thác xong thế hệ vi mạch sau đó. Tuy nhiên, đây không phải là phương thuốc để chữa bách bệnh. Có những sản phẩm mà bạn không thể liên tục cải tiến chúng.

Lấy ví dụ như xà phòng, bạn sẽ gặp may nếu có một sáng chế mới. Có rất ít cách để cải tiến xà phòng và bạn khó lòng có được những cải tiến liên tục ở đây. Đó đã từng là vấn đề thực sự đối với Minnetonka, một công ty nhỏ vùng Minnesota khi hãng này tìm được một loại xà phòng mới. Làm thế nào Minnetonka đã có thể ngăn các công ty trong ngành như Procter&Gamble và Lever Brother khỏi sao chép ý tưởng của mình?

Chiếc bơm lợi nhuận

Năm 1964, doanh nhân Robert Taylor đã rút 3.000 USD từ sổ tiết kiệm của mình để thành lập Minnetonka. Qua hai thập kỷ, Taylor đã đưa công ty của mình từ vị trí một nhà sản xuất chuyên về các vật dụng tắm rửa trở thành một công ty chuyên về sáng chế mới trên thị trường trong lĩnh vực xà phòng, thuốc đánh răng và nước hoa. Trong số các sản phẩm nổi tiếng của công ty có xà phòng dạng lỏng Softsoap, thuốc đánh răng Check-Up, nước hoa Obsession và Eternity hiệu Calvin Klein.

Taylor không sợ thử nghiệm. Đã có lần chỉ trong một mùa xuân mà Minnetonka đã đưa ra thị trường đến 78 sản phẩm mới. Đó là chiến lược có tên gọi Thử nghiệm kiểu spaghetti. Bạn ném các vật vào tường và xem xem cái gì dính lại. Tom Peter gọi chiến lược này là Chống chiến lược – đó là đừng nên phân tích gì cả, chỉ quan sát xem cái gì có hiệu quả và tăng cường sản xuất cái đó. Taylor đã thử nghiệm tiếp thị cả một loạt các sản phẩm cùng công dụng để tìm ra sản phẩm thành công nhất và đưa nó ra thị trường tiêu dùng đại chúng. Và ông đã tìm ra nó.

Năm 1977, sản phẩm có tên Chiếc máy xà phòng kỳ diệu được đưa ra thị trường. Sản phẩm này bơm xà phòng dạng lỏng từ một chiếc lọ có bơm bằng nhựa. Chiếc máy nhanh chóng trở thành sản phẩm bán chạy nhất của Minnetonka. Minnetonka đã giải quyết được một vấn đề quan trọng, chiếc máy đã loại bỏ được những miếng xà phòng nhỏ bị tan chảy làm bẩn các nhà vệ sinh trên khắp nước Mỹ. Đây là một cơ hội rất tốt để thâm nhập vào thị trường đại chúng của xà phòng.

Chiếc máy xà phòng kỳ diệu về sau được đổi tên thành Softsoap và doanh thu bắt đầu tăng vọt. Trên các thị trường thử nghiệm, Softsoap chiếm từ 5-9% thị phần của tất cả các loại xà phòng. Softsoap đã sẵn sàng được tung ra trên toàn quốc và năm 1980, Minnetonka đã bắt đầu một chiến dịch quảng cáo trị giá 7 triệu USD. Để so sánh, hãy biết rằng ngân sách quảng cáo của Armour-Dial cho sản phẩm xà phòng Dial, xà phòng hàng đầu trên thị trường bấy giờ chỉ là 8,5 triệu USD.

Softsoap đã lặp lại thành công trên các thị trường thí điểm của mình và đạt 39 triệu USD doanh thu ngay trong năm đầu tiên. Taylor tin rằng thị trường dành cho xà phòng dạng lỏng sẽ đạt đến 400 triệu USD mỗi năm. Tuy nhiên, liệu ông có thể giữ

được bao nhiêu phần trăm thị phần khi các nhà sản xuất xà phòng bánh hàng đầu cũng nhảy vào thị trường với những sản phẩm tương tự như của mình?

Mối đe dọa bị mô phỏng là hoàn toàn có thực. Softsoap không phải là một sáng chế có thể được cấp bản quyền. Những chiếc bơm có từ thời Acsimet. Nhãn hiệu có thể có ý nghĩa đáng kể nhưng trên thị trường có nhiều các nhãn hiệu khác còn nổi tiếng hơn trong ngành xà phòng. Chẳng hạn nhãn hiệu Ivory (Ngà voi) là nhãn hiệu đã có từ trên 100 năm trước.

Taylor đã từng có kinh nghiệm với những vấn đề do có sự mô phỏng trước đây. Ông đã cố đưa các loại dầu gội đầu có tinh chất hoa quả ra thị trường đại chúng: "Tôi vẫn còn nhớ khi nhìn thấy nhãn hiệu Clairol đã đẩy bật nhãn hiệu của chúng tôi ra khỏi thị trường như thế nào... Chúng tôi sáng chế, còn họ mang nó ra thị trường... Khi họ đưa các sản phẩm của họ vào các cửa hàng thực phẩm và dược phẩm thì dãy hãng của chúng tôi đơn giản là đành chịu chết". Vậy ông có thể làm gì để bảo toàn giá trị gia tăng của mình khi các tên tuổi như Armour-Dial, P&G, Lever Brothers và Colgate-Palmolive nhảy vào cạnh tranh và dựa vào các nhãn hiệu đã nổi tiếng của họ cũng như mạng lưới phân phối hiệu quả?

Taylor đã có một giai đoạn được gọi là cửa sổ cơ hội. Các hãng lớn đã lựa chọn đứng quan sát một thời gian trước khi nhảy vào. Xà phòng dạng lỏng còn chưa được công nhận rộng rãi nên họ muốn để Softsoap làm vật thí nghiệm trước. Một khi Softsoap thành công, họ sẽ quyết định làm các thử nghiệm tiếp thị riêng cho mình. Và điều bất ngờ đã chờ họ.

Một phần quan trọng của sản phẩm xà phòng dạng lỏng là chiếc bơm nhỏ làm bằng nhựa và Taylor nhận thấy trên thị

trường chỉ có hai nhà cung cấp chi tiết này. Trong một động thái để cho chắc chắn, ông đã khóa cả hai hãng cung cấp đó bởi một đơn đặt hàng 100 triệu chiếc bơm nhỏ mỗi năm, nghĩa là bằng toàn bộ năng lực sản xuất của cả hai nhà cung cấp đó. Thậm chí chỉ với 12 cent một chiếc bơm như vậy thì hợp đồng 100 triệu chiếc đã là 12 triệu USD, còn nhiều hơn cả vốn sở hữu của Minnetonka. Chiếm được toàn bộ nguồn cung những chiếc bơm nhỏ đã cho Taylor có thêm từ 18-24 tháng nữa để đối phó. Softsoap đã mua được thêm thời gian để xây dựng lòng trung thành đối với thương hiệu và tạo ra giá trị gia tăng cho mình.

Khi P&G cuối cùng cũng thử đưa ra thị trường sản phẩm xà phòng dạng lỏng của mình, họ đã chọn nhãn hiệu Rejoice vì sợ làm ảnh hưởng đến nhãn hiệu Ivory. Kết quả của cuộc thử nghiệm không khả quan nên P&G lại chần chừ. Bằng cả sự can đảm và may mắn, Taylor đã có được ba năm rảnh tay. Mãi đến năm 1983, P&G mới giới thiệu sản phẩm xà phòng dạng lỏng nhãn hiệu Ivory ra thị trường và nhanh chóng giành được 30% thị phần xà phòng dạng lỏng. Xà phòng dạng lỏng Jergens của American Brands đứng thứ ba, cách đó một khoảng lớn. Cho đến năm 1985 thị trường của xà phòng dạng lỏng đã tăng đến 100 triệu USD. Softsoap vẫn giữ được vị trí đầu bảng với thị phần đáng nể là 36%. Hai năm sau, Colgate-Palmolive bỏ lỡ cơ hội lúc đầu đã quyết định đuổi kịp bằng cách mua lại Softsoap với giá 61 triệu USD.

Minnetonka không thể có bản quyền ở bất kỳ chi tiết nào của sản phẩm. Nhưng thậm chí cả bản quyền cũng không thể giúp họ tự bảo vệ trước mối đe dọa từ sự mô phỏng không lành mạnh. Bạn vẫn phải chuẩn bị cho ngày mà bản quyền của bạn hết hiệu lực hoặc có ai đó đưa ra được các giải pháp thay thế. Trong tình huống của NutraSweet – Holland Sweetener mà

chúng ta đã nhắc đến trong chương về Người chơi, chúng ta đã thấy NutraSweet sử dụng thời gian bảo hộ bản quyền để chuẩn bị đối phó với sự mô phỏng sao chép của đối thủ trong tương lai ra sao. Họ đã đầu tư rất nhiều vào xây dựng thương hiệu và giảm chi phí. Khi hết thời hạn bản quyền, Holland Sweetener vẫn không thể vượt được NutraSweet về thương hiệu cũng như chi phí. NutraSweet còn khiến Holland Sweetener vất vả hơn nữa khi cố đuổi kịp họ. Bằng cách ngăn cản Holland xâm nhập thị trường châu u một cách quyết liệt, NutraSweet đã làm giảm sản lượng của Holland và làm chậm quá trình cải tiến cắt giảm chi phí của công ty này.

Giải pháp đối với sự mô phỏng không lành mạnh

1. Thu thập các phản hồi của khách hàng để điều chỉnh sản phẩm của bạn cho phù hợp hơn - các đối thủ không thể sao chép bạn trong trường hợp này vì họ không có thông tin

2. Tạo ra thương hiệu

3. Tăng số lượng để giảm chi phí

4. Cạnh tranh quyết liệt về số lượng để các đối thủ không thể bắt chước theo bạn cắt giảm chi phí.

Individual Inc., Minnetonka và NutraSweet đã đối mặt với mối đe dọa rất rõ từ sự mô phỏng sao chép không lành mạnh, và họ đã áp dụng các chiến lược hiệu quả để bảo toàn giá trị gia tăng cho mình. Tuy nhiên, đôi khi mối đe dọa về sự mô phỏng không lành mạnh không thật rõ ràng như vậy, các công ty có thể áp dụng các chiến lược không thận trọng khiến cho họ trở nên dễ bị tổn thương hơn. Chúng tôi sẽ đưa ra hai ví dụ. Trong ví dụ đầu tiên, chúng tôi được yêu cầu giấu tên thật của những người chơi, vì vậy các tên ở đây là tự đặt.

Bị bỏ lại ngoài hộp, Andy đã có một ngày đột phá. Từ nhiều năm, nhà máy của ông đã cung cấp các thùng các-tông chuyên dụng cho Polymatic – khách hàng chủ yếu của Andy – để đựng các sản phẩm gia dụng. Tuy nhiên, đó là một cách kinh doanh điên rồ. Polymatic có bốn bộ phận, mỗi bộ phận có các quy định tiêu chuẩn kỹ thuật đặc thù riêng và mỗi bộ phận cũng thực hiện việc mua sắm của mình một cách riêng rẽ. Kết quả là Andy buộc phải phát triển các dòng sản phẩm riêng biệt và đáp ứng rất nhiều các đơn đặt hàng riêng rẽ, điều này dẫn đến chi phí ban đầu cao và khả năng khai thác ngắn hạn.

Thực sự là không cần đến nhiều loại thùng giấy khác nhau như vậy. Nếu một số bộ phận của Polymatic đồng ý sử dụng các tiêu chuẩn kỹ thuật của các bộ phận khác thì chất lượng cũng chẳng hề bị ảnh hưởng. Cách làm ở đây là: Mỗi bộ phận đặt hàng theo số lượng và vào thời điểm mà tồn kho của họ còn ít hơn một mức nhất định. Tất cả đều được làm bởi một hệ thống máy tính được thiết kế để giảm thiểu chi phí của Polymatic, nhưng không tính đến chi phí của Andy. Chương trình được thiết kế như vậy cũng không quan tâm đến khả năng giảm chi phí hơn nữa nếu Polymatic đặt những khối lượng hàng lớn hơn cùng một lúc và trữ nhiều hơn trong kho bởi vì Andy khi đó sẵn sàng giảm giá.

Nếu như Polymatic tiêu chuẩn hóa các yêu cầu kỹ thuật của mình, điều tiết việc đặt hàng và tăng thêm hàng tồn kho, Andy sẽ sản xuất ít loại hộp hơn và các dây chuyền sản xuất sẽ được dùng hết công suất. Ông tính toán chi phí tiết kiệm được, trừ đi cả chi phí tăng do Polymatic dự trữ nhiều hàng hơn trong kho là 10 cent cho mỗi foot vuông, số tiền thu về có thể lên đến hàng trăm nghìn USD.

Tất nhiên điều này cũng dẫn đến một tình trạng khó xử. Andy có thể tiết kiệm 2 cent cho mình theo cách mà Polymatic không thể thấy được. Tuy nhiên, để tiết kiệm được 10 cent, ông cần phải khiến cho các bộ phận khác nhau trong Polymatic tiến hành tiêu chuẩn hóa, kết hợp với nhau và thay đổi chính sách hàng tồn kho. Điều này dẫn đến việc phải chia sẻ các phân tích của ông với Polymatic và cả một phần chi phí tiết kiệm được nữa.

Andy quyết định đi theo hướng có thể mang lại tiết kiệm nhiều hơn. Ông đến gặp Polymatic, giải thích cách tiếp cận mới và đề nghị chia số tiền tiết kiệm được. Ông chỉ ra rằng đây là một lợi ích rất lớn đối với Polymatic để thay đổi cách kinh doanh của mình. Polymatic sẽ đánh giá cao số tiền tiết kiệm được một cách bất ngờ, và điều này có thể sẽ giúp cho việc đàm phán hợp đồng năm sau trở nên hữu hảo hơn và nó cũng cho thấy thiện chí cũng như chứng minh cho thấy khuynh hướng Đối tác của ông.

Polymatic đã đánh giá cao sáng kiến của Andy. Chỉ còn sáu tháng nữa là hết hạn hợp đồng hiện tại và Polymatic đã rất vui mừng vì tiết kiệm được một khoản tiền. Dường như mọi thứ đều cho thấy một tình huống cùng thắng.

Dấu hiệu đầu tiên của sự trục trặc chính là vào lúc ký lại hợp đồng. Polymatic gửi đề nghị đấu thầu và nhận được đơn xin đấu thầu của bốn công ty mới. Trước đây, chưa bao giờ công ty này có nhiều hơn một nhà cung cấp. Công ty của Andy là công ty duy nhất đáp ứng được các yêu cầu về cung cấp các thùng các-tông chuyên dụng và sản xuất trong thời gian ngắn với một mức giá hợp lý. Mặc dù việc sản xuất kiểu này vốn không thực

sự hiệu quả nhưng thực ra Andy đã là một nhà sản xuất tùy biến rất hiệu quả.

Điều gì đã thay đổi? Theo đại lý mua sắm của Andy thì bây giờ các yêu cầu kỹ thuật đã chuẩn hóa, các quy trình sản xuất đã dài hơi hơn nên các công ty lớn trong ngành bao bì, lần đầu tiên, đã tỏ ra chú ý đến khách hàng Polymatic. Andy đã sững sờ khi Polymatic quay lại nói rằng một trong số các nhà sản xuất bao bì lớn đã chào giá thấp hơn 20 cent cho mỗi foot vuông so với mức giá năm trước. Người phụ trách mua sắm của Polymatic nói rằng anh ta rất cảm ơn sự giúp đỡ của Andy trong việc tiết kiệm chi phí và nếu Andy đồng ý với mức giá mới thì họ vẫn có thể tiếp tục làm việc cùng nhau.

Andy không còn lựa chọn nào khác. Dù sao thì mức lãi cũng đủ lớn, đáng để làm tiếp. Tuy nhiên, Andy vẫn cảm thấy không hiểu vì sao ông dự tính giảm chi phí đi 10 cent trên một foot vuông rồi rốt cục lại phải giảm giá đi thêm những 20 cent.

Một cách vô tình, Andy đã làm giảm giá trị gia tăng của mình. Đúng là ông đã giảm chi phí cung cấp cho Polymatic nhưng phương pháp mới khiến ông dễ dàng bị mô phỏng bắt chước. So với các công ty không dự định sản xuất theo kiểu tùy biến, Andy đã thành công trong việc giảm chi phí để cung cấp hàng cho Polymatic đến nỗi các công ty khác cũng bắt đầu thấy có lợi khi tham gia vào trò chơi. Kết quả là một chiến thắng lớn đối với Polymatic, và Andy thì không hoàn toàn hài lòng.

Vậy Andy đáng lẽ nên làm như thế nào? Có lẽ ông nên ký kết các hợp đồng dài hạn. Tuy nhiên, cuối cùng thì đó cũng sẽ không phải là một chiến thắng lâu dài đối với ông. Vấn đề thực chất ở đây là Andy có giá trị gia tăng chính vì ông là nhà sản xuất tùy biến cho thị trường đặc thù. Tuy nhiên, bằng cách

giảm chi phí cung cấp cho Polymatic, ông đã làm cho công việc của mình trở nên rất dễ bị bắt chước. Bất kể đó là vì lợi ích của khách hàng hay không thì cũng không phải là lợi ích đối với Andy khi khách hàng thay đổi cách điều hành kinh doanh. Rất có thể sự thay đổi đó sẽ tự xảy ra một lúc nào đó trong tương lai nhưng chẳng có lý gì để phải vội vàng thực hiện nó.

Andy đã tìm hiểu được khách hàng muốn gì, đã chia sẻ kiến thức và sau đó phải đứng nhìn khách hàng của mình sử dụng chính những kiến thức đó để tạo ra cạnh tranh. Ông đã làm cho chiếc bánh to hơn nhưng lại để cho những người khác ăn mất. Đó là một sai lầm mà ngay cả các công ty lớn nổi tiếng nhất cũng đã từng mắc phải. Chúng tôi tin rằng đây cũng chính là sai lầm mà IBM đã mắc khi bước chân vào thị trường máy tính cá nhân.

Nhiều người đã viết về những khó khăn mà IBM gặp phải vào cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990. Đặc biệt họ đều nói về thất bại của IBM khi cố gắng chuyển từ vị trí hàng đầu đã từng nắm giữ trong lĩnh vực máy tính cỡ lớn, sang một vị trí mạnh trong lĩnh vực máy tính cá nhân. Một số người lo ngại rằng máy tính cá nhân sẽ nuốt chửng hoạt động kinh doanh máy tính cỡ lớn. Một số khác đưa IBM thành ví dụ điển hình trong sách giáo khoa để minh chứng cho những khó khăn mà các tổ chức lớn thường gặp khi cố gắng thực hiện những thay đổi lớn trong chiến lược kinh doanh. Chúng ta hãy cùng nghiên cứu câu chuyện của IBM dưới góc độ của sự mô phỏng không lành mạnh.

Đánh mất quyền lực

Khi IBM tham gia vào thị trường máy tính cá nhân năm 1981, Apple Computer đã đi trước và IBM là người theo sau. Tốc độ do

đó là điều quan trọng hơn cả. Vào thời điểm đó, IBM cần thiết lập một cơ sở lắp ráp cho các máy tính của mình, và phải làm điều đó thật nhanh. IBM muốn chuyển từ bước thiết kế sang bước tung sản phẩm ra thị trường chỉ trong vòng 12 tháng. Để đạt được điều này, IBM đã bỏ qua truyền thống là phát triển các bộ phận bên trong. Thay vì tự làm điều đó, họ đã đề nghị Intel và Microsoft cung cấp các bộ vi xử lý và công nghệ điều hành hệ thống cho các máy tính cá nhân của mình. IBM đã thành công vì động thái sáng tạo đó.

Lợi ích mang lại từ quyết định thuê ngoài của IBM chính là nhanh chóng tạo ra máy tính thương hiệu IBM và khiến nó được chấp nhận rộng rãi trên thị trường. Ban đầu chiếc bánh được làm to ra. Cái giá phải trả cho quyết định thuê ngoài là IBM giờ đây phải chia sẻ chiếc bánh cho cả Intel và Microsoft. Để đơn giản, giả sử rằng IBM, Intel và Microsoft mỗi bên đều chiếm một phần ba chiếc bánh lớn hơn đó. Đối với IBM, có lẽ như vậy còn tốt hơn là nhận được một miếng to hơn trong chiếc bánh bé hơn rất nhiều nếu họ cứ giữ tất cả mọi thứ để sản xuất bên trong công ty. Đối với Intel và Microsoft, dĩ nhiên việc cùng chia sẻ một chiếc bánh to chẳng có gì phải phàn nàn.

Thuê ngoài là một nửa chiến lược của IBM trong lĩnh vực máy tính cá nhân. Một nửa kia là chính sách cơ cấu mở. Lý do cơ bản là để giúp cho những người lập trình viết ra các phần mềm cho máy tính cá nhân của IBM. Một hậu quả không dự tính trước ở đây là những người chơi khác bắt đầu nhảy vào cạnh tranh với phần cứng của IBM. Họ nhanh chóng giải quyết được các vấn đề về phần mềm không tương thích. First Osborn, Leading Edge và Hewlett-Packard, sau đó là Compaq, Dell cùng với hàng trăm công ty khác lần lượt tham gia vào thị trường kinh doanh phần

cứng, và đều bắt chước IBM sử dụng bộ vi xử lý của Intel và phần mềm điều hành của Microsoft.

Bây giờ thì Intel và Microsoft đã trở nên mạnh hơn bao giờ hết. Microsoft chiếm độc quyền cung cấp một đầu vào chủ chốt trong kinh doanh sản xuất các máy tính cá nhân tương thích với IBM là lĩnh vực đang tăng trưởng hết sức nhanh chóng. Mặc dù Intel bị buộc phải cấp phép sản xuất bộ vi xử lý 8086 đầu tiên của mình cho người ngoài, công ty này đã trở thành nhà cung cấp độc quyền với tất cả các thế hệ vi xử lý tiếp theo. Chiếc bánh càng to thì Intel và Microsoft càng được lợi. Tuy nhiên, đối với IBM thì khác. Những chiếc máy của Compaq tốt không kém gì so với máy của IBM. Giờ đây, không còn là nhà cung cấp phần cứng duy nhất trên thị trường nữa, giá trị gia tăng của IBM đã giảm xuống một cách đáng kể.

Sai lầm thực tế của IBM là theo đuổi đồng thời việc thuê ngoài và các chính sách cơ cấu mở. Nếu IBM ngừng đưa Intel và Microsoft vào trò chơi, đồng thời không bỏ đi quyền kiểm soát trong kinh doanh phần cứng thì rất có thể đã duy trì được một vị thế mạnh. Giá như IBM tiếp tục kiểm soát việc sản xuất các vi mạch điện tử và các công nghệ điều hành hệ thống thì ngay cả khi phần cứng bị sao chép, họ vẫn giữ lại được một vị thế khá hơn nhiều. Một trong hai cách tiếp cận trên đều có thể mang lại hiệu quả. Việc đồng thời thuê ngoài và áp dụng chính sách cơ cấu mở đã là một sai lầm. Đây là tình huống khi hai cái đúng hợp lại thành một cái sai.

Thậm chí việc đưa Intel và Microsoft vào cuộc, đồng thời với cơ cấu mở cũng có thể không quá tệ đối với IBM nếu như họ khiến Intel và Microsoft phải trả tiền để chơi. IBM có thể đề nghị có cổ phần trong Intel và Microsoft để đổi lại việc họ đưa các công ty

này vào cuộc chơi. Vào đầu những năm 1980, IBM đã từng có cơ hội để định hình cuộc chơi theo cách đó. Tuy nhiên, họ đã để lỡ mất chúng.

Nhận ra sai lầm của mình, năm 1987, IBM cố gắng giành lại quyền kiểm soát bằng cách tung ra dòng máy tính cá nhân PS/2, trong đó có hệ điều hành OS/2 đồng chế tạo với Microsoft. Tuy nhiên, lúc đó đã là quá muộn. Microsoft không cần đến IBM nữa. Năm 1990, Microsoft tung ra hệ điều hành Windows và đã làm tổn thất nghiêm trọng cho tương lai của OS/2 trong hy vọng trở thành hệ điều hành phổ biến.

Nếu như bạn phải hy sinh phần lớn chiếc bánh cho một công ty khác, có lẽ chiến lược khôn ngoan nhất là sở hữu một phần trong công ty đó. Ban đầu, IBM có nguồn tài chính dồi dào đủ để chiếm một vị trí cổ đông đáng kể trong cả Intel và Microsoft. Thực ra IBM đã từng đầu tư vào Intel năm 1982, giành 20% cổ phần công ty và dự định sẽ mua thêm 10% nữa. Tuy nhiên trớ trêu là IBM đã bán toàn bộ cổ phần ở đó vào các năm 1986 và 1987 với giá 625 triệu USD. Chỉ mười năm sau, 20% cổ phần đó đã có giá trị 18 tỷ USD. Đối với Microsoft, IBM có cơ hội mua 30% cổ phần của Microsoft với giá dưới 300 triệu USD vào giữa năm 1986. Cho đến cuối năm 1995, số cổ phần 300 triệu USD khi đó đã đáng giá thêm 18 tỷ USD nữa. Giá như IBM mua lại và giữ một tỷ lệ cổ phần lớn của Intel và Microsoft thì chúng tôi tin rằng mọi người ngày nay sẽ luôn nói về các thành công liên tiếp của họ chứ không phải là thất bại.

Các câu chuyện đầu tiên và cuối cùng của chúng tôi trong chương này nằm ở hai thái cực đối lập. Nintendo kiểm soát cực kỳ chặt chẽ ngành kinh doanh trò chơi điện tử. Giá như Nintendo áp dụng chiến lược cơ cấu mở và không đưa vào chiếc

vi mạch bảo mật, có lẽ chiếc bánh tổng cộng đã lớn hơn nhiều. Mà cũng có thể là không. Rất có thể thị trường sẽ lại ngập tràn bởi các sản phẩm chất lượng thấp và sẽ có một sự sụp đổ giống như đã xảy ra với Atari. Cách này hay cách khác, hành động của Nintendo đã bảo đảm rằng giá trị gia tăng của nó luôn luôn bằng kích thước của chiếc bánh dù chiếc bánh đó to hay nhỏ, trong khi giá trị gia tăng của tất cả những người chơi khác đều là không đáng kể. Ngược lại việc IBM thuê ngoài và áp dụng chính sách cơ cấu mở đã phải trả giá bằng việc đánh mất sự kiểm soát trong ngành kinh doanh máy tính cá nhân. Bằng việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc các nền máy tính cá nhân của IBM được sử dụng và công nhận rộng rãi, IBM đã làm tăng kích thước chiếc bánh. Tuy nhiên, bằng cách bỏ đi giá trị gia tăng của chính mình, IBM đã hạn chế đáng kể khả năng giành phần trong chiếc bánh của mình.

Một lần nữa, sự khác nhau giữa giá trị gia tăng của một công ty và một sản phẩm là rất quan trọng. Cũng giống như giá trị gia tăng của Sony ít hơn nhiều so với của vô tuyến truyền hình hay giá trị gia tăng của Nissan ít hơn nhiều so với của xe hơi, giá trị gia tăng của IBM ngày nay cũng ít hơn nhiều so với giá trị gia tăng của tổng thị trường máy tính cá nhân. Đáng lẽ IBM đã không bị rơi vào tình huống như vậy.

Thay đổi giá trị gia tăng

Nếu bạn có rất ít đối thủ cạnh tranh, giá trị gia tăng của bạn sẽ được bảo đảm. Khi đó vấn đề chiến lược là làm thế nào để hạn chế giá trị gia tăng của những người chơi khác trong trò chơi. Chúng ta đã thấy điều này được Nintendo sử dụng như thế nào. Nintendo đã thiết lập một vòng tròn hoàn hảo để giành được độc quyền đối với các trò chơi điện tử 8 bit. Trong suốt một giai

đoạn dài, gần như không có mối đe dọa nào thực sự nguy hiểm từ phía các đối thủ cạnh tranh. Mặc dù những người chơi khác trong Mạng giá trị của Nintendo - khách hàng, nhà cung cấp và đối tượng bổ trợ - vẫn tiếp tục đòi phần từ chiếc bánh nhưng chiến lược của Nintendo đã hạn chế được giá trị gia tăng của tất cả những người chơi đó.

Thực tế, bạn luôn luôn có đầy đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này, thách thức không phải là làm thế nào để hạn chế giá trị gia tăng của những người chơi khác mà là làm thế nào để có giá trị gia tăng cho chính mình. Tạo dựng giá trị gia tăng là một công việc rất khó khăn trong kinh doanh nói chung. Bạn tìm cách cải thiện chất lượng với chi phí tăng lên không nhiều, như TWA đã làm với hạng ghế tiện nghi, hoặc giảm chi phí nhưng không làm ảnh hưởng quá nhiều đến chất lượng. Thậm chí nếu khôn ngoan bạn có thể tìm ra cơ hội mà chúng ta gọi là Lợi ích kép - để vừa cải thiện chất lượng vừa đồng thời giảm chi phí.

Các đối thủ cũng chơi như bạn. Họ cũng tìm cách để có được sự đánh đổi và lợi ích kép một cách thông minh. Sự năng động này sẽ khiến cho giá trị gia tăng bị xói mòn. Để bảo vệ giá trị gia tăng của mình, bạn cần tạo ra các mối quan hệ với các khách hàng và nhà cung cấp. Không có mối quan hệ đó, bạn chỉ có thể bán hàng hóa thông thường. Cùng với mối quan hệ, chắc chắn bạn đang bán một sản phẩm độc nhất, và một phần trong sản phẩm trọn gói đó chính là bạn. Quan hệ sẽ giúp bạn tăng giá trị gia tăng của mình. Đây thường chính là chìa khóa để chiếm được ưu thế.

Chương trình dành cho khách bay thường xuyên AAdvantage của Hãng hàng không American là một ví dụ điển hình về gây dựng mối quan hệ. AAdvantage đã tạo ra lòng trung thành

bằng cách trao thưởng cho khách hàng. Chúng tôi khuyến nghị rằng các công ty đều nên có các chương trình dành cho khách hàng trung thành của mình và đã đưa ra chín lời khuyên nói lời cảm ơn với các khách hàng của bạn một cách hiệu quả.

Chương trình dành cho khách hàng trung thành là một ví dụ về chiến lược có thể tiếp tục có hiệu quả ngay cả khi bị mô phỏng, sao chép. Ngược lại với lý lẽ thường tình, đôi khi việc mô phỏng sao chép lại có lợi nhiều hơn có hại. Lý do ở đây là nếu các chiến lược có thành tố "cùng thắng", thành tố này sẽ được khuếch đại bởi sự mô phỏng, sao chép. Sẽ còn nhiều ví dụ về sự mô phỏng lành mạnh được nói đến ở phần sau.

Giá trị gia tăng là cơ sở đầu tiên của sức mạnh trong trò chơi, tuy nhiên đó không phải là cơ sở duy nhất. Các quy tắc chơi có thể làm thay đổi tương quan lực lượng giữa những người chơi. Đây chính là chủ đề trong chương tiếp theo của chúng ta.

Chương VI
CÁC QUY TẮC

Khi các quy tắc chơi không phù hợp để chiến thắng thì các ngài quý tộc nước Anh sẽ thay đổi chúng

- Harold Laski -

Khi chúng tôi nói đến thay đổi cuộc chơi, điều đầu tiên mọi người thường nghĩ đến là thay đổi các quy tắc. Nhưng nếu chúng tôi hỏi "bạn có thể thay đổi các quy tắc nào và bạn định làm thế nào để thay đổi chúng" thì mọi người thường tỏ ra bối rối. Bởi vì hầu hết các quy tắc mà các doanh nghiệp cần phải tuân thủ chính là các điều khoản pháp luật và các thông lệ đã được thiết lập một cách vững chắc. Chúng được lập ra để bảo đảm rằng hoạt động thương mại diễn ra một cách bình đẳng trên thực tế, với thị trường vận hành liên tục và các hợp đồng được tôn trọng. Bước ra ngoài các quy

tắc này, bạn sẽ có thể bị phạt do phạm luật hoặc bị loại hẳn ra khỏi thị trường.

Tuy nhiên, còn có những quy tắc khác của trò chơi có thể có ý nghĩa khi thay đổi. Nhiều quy tắc trong số này có thể tìm thấy trong các hợp đồng giao kết. Các hợp đồng của bạn với khách hàng và nhà cung cấp định hình cho các giao dịch với những người chơi đó theo những cách thức có thể gây ảnh hưởng xa hơn trong tương lai. Chỉ một điều khoản thay đổi cũng có thể làm nghiêng cán cân lực lượng về phía bạn hoặc ngược lại. Bằng cách định hình các quan hệ của bạn với khách hàng và nhà cung cấp, cũng chính các hợp đồng này sẽ định hình luôn cả các quan hệ của bạn với đối thủ cạnh tranh. Để chắc chắn rằng bạn chơi một trò chơi mà ở đó sẽ kiếm ra tiền, bạn cần phải chắc chắn rằng có những quy tắc phù hợp trong các hợp đồng.

Điều mà tất cả các quy tắc có thể dễ thương lượng hơn này có điểm chung, chính là ở chỗ chúng bao gồm các chi tiết. So với việc thay đổi người chơi hay giá trị gia tăng thì những thay đổi có thể có dường như chỉ là chuyện nhỏ. Chính điều này khiến chúng thường dễ bị bỏ qua:

Tôi chỉ muốn biết Chúa trời nghĩ gì.

Tất cả còn lại đều là chuyện nhỏ

- Albert Einstein -

Tuy nhiên có một cách nhìn sự việc khác:

Chúa trời chính là ở trong các chi tiết nhỏ

- Ludwig Mies van der Rohe -

Như chúng tôi sẽ chỉ ra trong chương này, các thay đổi nhỏ trong các quy tắc kinh doanh có thể tạo ra những thay đổi rất lớn trong kết quả thu được. Nói cách khác, chi tiết là điểm quyết định trong bất kỳ điều gì liên quan đến các quy tắc kinh doanh.

Để minh họa, chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu một số các quy tắc khác nhau và phân tích để xem mỗi quy tắc đó ảnh hưởng đến trò chơi như thế nào. Điều này đòi hỏi bạn hình dung rằng đã có một quy tắc cho trước đang được thực hiện, sau đó đặt mình vào vị trí của người khác và thử chơi trò chơi từ tất cả các phía khác nhau. Khi đã hiểu rõ hơn về hậu quả mà mỗi quy tắc đem lại, bạn có thể quyết định xem có muốn áp dụng quy tắc đó hay không và nếu quy tắc đó đang có hiệu lực thì bạn có muốn thay đổi nó không.

Ở đây không có cơ chế cũng như thuật toán nào để tạo ra các quy tắc. Đây là hành vi sáng tạo. Mặc dù vậy, bạn vẫn có thể có được các ý tưởng cho các quy tắc mới từ nhiều nguồn khác nhau. Có một cách tốt là tìm một quy tắc đã cho thấy nó có hiệu quả trong một bối cảnh cụ thể nào đó và xem xem liệu nó có hiệu quả trong một bối cảnh khác hay không. Chẳng hạn, lấy quy tắc áp dụng với khách hàng trong đàm phán để mang sang áp dụng với nhà cung cấp. Hoặc lấy quy tắc bạn cho là đã phát huy tác dụng tốt trong một doanh nghiệp khác và áp dụng vào doanh nghiệp của mình. Các quy tắc được thảo luận dưới đây sẽ giúp bạn có thêm nhiều ý tưởng hơn nữa.

Hợp đồng với khách hàng

Bạn và khách hàng là các đối tác của nhau trong việc tạo ra giá trị, tuy nhiên đó không hoàn toàn chỉ là hợp tác. Chắc chắn sẽ diễn ra một cuộc tranh giành khi phải chia chiếc bánh. Khi

khách hàng của bạn đòi bạn có những nhượng bộ về giá, đó sẽ là cạnh tranh chứ không phải hợp tác. Còn tổng thể trò chơi sẽ là đồng thời vừa cạnh tranh vừa hợp tác.

Trong chương về Người chơi, chúng ta đã nói đến việc đưa thêm khách hàng vào cuộc như một cách để dịch chuyển cán cân lực lượng nghiêng về phía bạn. Bạn thậm chí có thể muốn trả tiền để người khác chơi, như LIN Broadcasting đã làm với Bell miền Nam. Trong chương về Giá trị gia tăng, chúng ta cũng đã thấy hạn chế cung sẽ có tác dụng làm hạn chế giá trị gia tăng của khách hàng. Đó là lý do vì sao Nintendo và DeBeers lại thành công đến vậy.

Trong phần này, chúng ta sẽ xét xem làm thế nào sử dụng các quy tắc để thay đổi trò chơi với các khách hàng của mình. Bởi vì các quy tắc làm thay đổi cán cân lực lượng nên bạn có thể sử dụng chúng để cơ cấu lại các cuộc thương lượng sao cho có lợi hơn cho bạn. Tất nhiên là khách hàng của bạn cũng cố gắng thay đổi các quy tắc để họ có thể ở một vị thế mạnh hơn. Cuộc đấu để thiết lập các quy tắc là cuộc đấu đầu tiên. Câu hỏi quy tắc của ai chiếm ưu thế sẽ được chúng tôi quay trở lại trong phần cuối chương này. Tuy nhiên, mục đích trước hết ở đây là làm rõ để thấu hiểu cách thức mà các quy tắc có thể làm thay đổi trò chơi.

Chúng tôi sẽ bắt đầu với một điều khoản có tên Tối huệ khách (khách hàng được ưu đãi nhất). Điều khoản này được sử dụng khá rộng rãi nhưng những ảnh hưởng của nó chưa được nhiều người đánh giá cao.

Các điều khoản Tối huệ khách

Một điều khoản về Tối huệ khách (khách hàng được ưu đãi nhất - MFC) là một thoả thuận trên hợp đồng giữa một công ty và một khách hàng, trong đó bảo đảm rằng khách hàng này luôn luôn được hưởng mức giá tốt nhất mà công ty đang dành cho bất kỳ khách hàng nào khác. MFC ngăn cản một công ty đối xử với các khách hàng khác nhau theo các cách khác nhau trong đàm phán. Các tên gọi phổ biến khác của quy tắc này là Tối huệ quốc và Điều khoản về giá tốt nhất.

MFC rất phổ biến trong các hợp đồng song phương giữa hai doanh nghiệp. Chúng ta có thể thấy chúng trong đủ các ngành nghề kinh doanh từ sản xuất vỏ hộp, lon nhôm, các bộ phận của xe hơi đến cáp quang và thiết bị kiểm tra trong xây dựng. Các khách hàng thường muốn có một điều khoản bảo đảm cho họ về giá cả. Với MFC, các khách hàng sẽ được chắc chắn rằng họ không bao giờ bị rơi vào thế bất lợi về giá trước bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào khi mua hàng từ cùng một nhà cung cấp.

Các điều khoản MFC có vẻ như rất có lợi đối với khách hàng của bạn, còn đối với bạn thì sao? Để tìm hiểu điều này, hãy cùng xem lại trò chơi Quân bài đã nói trong chương trước.

Tiếp tục trò chơi Quân bài

Adam và 26 sinh viên cao học của mình lại tiếp tục trò chơi với các quân bài. Cũng như lần trước, Adam giữ 26 quân bài đen và mỗi sinh viên giữ một quân bài đỏ. Một lần nữa đây là trò chơi thương lượng giữa Adam và các sinh viên, giống như ván đầu tiên trong trò chơi Quân bài mà chúng ta đã biết trong chương trước.

Tuy nhiên, lần này có một yếu tố mới. Ngay trước khi trò chơi bắt đầu, một sinh viên tên là Tarun tuyên bố anh ta không chơi

được vì phải đi phỏng vấn để xin việc. Không sao cả. Adam đã hứa với Tarun rằng anh ta sẽ được nhận số tiền đúng bằng người chơi và nhận được nhiều nhất trong số các sinh viên khác – nói cách khác, Adam hứa dành cho Tarun điều khoản MFC. Tarun hiểu rằng bây giờ anh ta đã được bảo đảm sẽ nhận được bằng người nhận được nhiều nhất mà chẳng phải tốn công sức gì. Vì vậy, anh ta đã vui vẻ ra đi.

Ngay cả khi Tarun nhận được đúng bằng người sinh viên nhận được nhiều nhất trong trò chơi, anh ta vẫn có thể sẽ rất ngạc nhiên với kết cục của trò chơi. Hợp đồng của Adam với Tarun đã khiến Adam trở thành người mặc cả chặt chẽ hơn với từng sinh viên trong số còn lại. Chúng ta hãy cùng xem cuộc thương lượng đầu tiên. Nếu người sinh viên đầu tiên đòi thêm được 1 USD thì Adam sẽ mất 1 USD ngay lúc đó. Nhưng sự ưu đãi đối với Tarun cũng làm Adam sẽ mất thêm đúng 1 USD nữa, bởi vì Adam đã hứa sẽ cho Tarun hưởng cùng mức giá đó. Nghĩa là bất kỳ lúc nào Adam nhân nhượng 1 USD thì ông ta sẽ mất đi 2 USD. Do vậy, việc mặc cả là không còn cân xứng nữa. Adam sẽ trở nên quyết liệt hơn, bất chấp hơn. Kết quả có thể dự đoán là Adam sẽ giành được nhiều hơn một nửa của số tiền 100 USD trong lần thương lượng này.

Điều này ít nhiều cũng sẽ giống như vậy với các cuộc thương lượng còn lại của Adam. Ngay cả khi Tarun không có trong phòng, anh ta vẫn xuất hiện trong mỗi cuộc thương lượng. Tất cả các sinh viên sẽ đều nhận được ít hơn (kể cả Tarun). Khi anh ta quay trở về từ buổi phỏng vấn, anh ta sẽ rất thất vọng khi nhìn thấy trò chơi Quân bài đã được chơi như thế nào.

Các tác động của MFC là phản trực giác. Người ta dễ dàng cho rằng, một cách tự nhiên, khách hàng sẽ được lợi hơn với sự bảo

đảm của MFC. Và sẽ là như vậy, nếu như MFC không làm thay đổi cuộc chơi. Mà trong thực tế thì chúng đúng là đã làm thay đổi cuộc chơi thật.

Nếu bạn ngạc nhiên với kết quả này, bạn cũng không phải là người duy nhất. Đã hơn một lần, Quốc hội Mỹ chọn đóng vai của Tarun. Họ để việc thương lượng cho những người khác và hài lòng nhận lấy một phần bằng phần của người được lợi nhất. Liệu Chính phủ Mỹ có làm được gì khá hơn Tarun trong trò chơi Quân bài hay không? Chúng ta hãy cùng xem ví dụ sau.

Ưu đãi cho Nghị viện

Một trong số nhiều lợi ích ngoài lề mà các thành viên Quốc hội được hưởng là họ có quyền đưa ra quy tắc. Những người khác phải chơi theo họ. Không cần phải nói chúng ta cũng có thể đoán được rằng những quy tắc tâm đắc nhất đối với Quốc hội chính là các quy tắc liên quan đến các cuộc bầu cử, nhất là chi phí vận động bầu cử.

Kể từ năm 1971, các thành viên Quốc hội đã nhận thấy rằng họ có thể tiết kiệm thời gian huy động tài chính nếu tìm ra cách giảm bớt chi phí cho vận động tranh cử. Mà mục đặc biệt tốn kém trong chiến dịch tranh cử chính là truyền hình trực tiếp. Do vậy, Quốc hội đã thông qua Luật Vận động tranh cử liên bang, trong đó yêu cầu các công ty truyền hình chỉ lấy phí của các ứng cử viên ra tranh cử bằng với mức thấp nhất mà họ lấy của các công ty thương mại. Các chính trị gia đã tự bỏ phiếu để giành được quy chế MFC cho chính mình trong việc mua thời gian phát sóng.

Luật trên đã không gây được ảnh hưởng như mong đợi. Biết được điều đó nên trong các năm bầu cử, các chính trị gia mua

rất nhiều thời lượng phát sóng và các đài truyền hình thì muốn thu được càng nhiều càng tốt từ các cuộc vận động tranh cử trực tiếp đó. Do vậy, khi gần đến kỳ bầu cử, đài truyền hình sẽ làm như thế nào nếu một công ty thương mại, chẳng hạn như Procter&Gamble đến để đàm phán về mức phí cho quảng cáo trên truyền hình? Đài truyền hình sẽ trở nên rất cứng rắn về giá cả. Nếu họ nhượng bộ về giá cho P&G, thậm chí chỉ là để lấp đầy phần thời lượng còn trống thì cũng là rất tốn kém, bởi vì bất kỳ một ưu đãi giá nào được trao cho P&G cũng kéo theo việc các chính trị gia khác sẽ được hưởng cùng mức ưu đãi đó cho các buổi truyền hình của mình. Khi đó, đài truyền hình sẽ bất lợi hơn bởi vì mức giá chung cho các chính trị gia thấp đi không thể được bù đắp đủ bởi một hợp đồng thêm vào của P&G. Kết quả là: P&G sẽ không nhận được bất kỳ ưu đãi nào về giá.

Một kết quả của luật này là các mạng truyền thông rốt cuộc đã kiếm được nhiều tiền hơn cả trước kia. Họ đã lợi dụng thực tế là các chính trị gia được hưởng quy chế MFC để từ chối không ưu đãi về giá cho tất cả các khách hàng khác. Còn đối với các khách hàng như P&G và các công ty khác thì luật này chính là một loại thuế ngầm. Trên thực tế, các chính trị gia đã đánh thuế vào chính bản thân mình. Thậm chí ngay cả khi họ có được mức giá tốt nhất thì điều kiện về giá tốt nhất cũng đã dẫn đến kết quả là các mạng lưới truyền thông đánh phí cao hơn đối với tất cả những người khác. Như vậy, giá tốt nhất khi đó có thể còn cao hơn mức giá đáng lẽ họ sẽ phải trả nếu như không có điều khoản nói trên. Việc thông qua luật thực tế đã gây thiệt hại nhiều hơn cho chính các chính trị gia.

Đây không phải là lần duy nhất Quốc hội Mỹ đã tự bắn vào chân mình. Năm 1990, Quốc hội đã cải tổ việc trả tiền bảo hiểm y tế (do Medicaid thực hiện) là một phần trong bộ luật cân đối

ngân sách nhiều mục. Để tìm cách kiểm soát giá thuốc, Quốc hội đã không hài lòng khi thấy nhiều tổ chức bảo hiểm y tế lớn được hưởng mức giá thuốc thấp hơn so với chính phủ. Vì vậy, Quốc hội đã thay đổi trò chơi. Họ thông qua một dự luật đưa ra những quy tắc mới về việc Medicaid trả tiền cho tất cả các nhãn thuốc mới. Theo đó Medicaid chỉ thanh toán hoặc theo 88% giá bán buôn trung bình, hoặc theo bất kỳ mức giá tốt nhất nào đã dành cho những người khác trong ngành bán lẻ dược phẩm, tùy theo mức nào thấp hơn thì chọn mức đó.

Chính phủ đã nhận được gì trong trò chơi mới? Không nhiều như dự tính. Chúng ta cũng nhìn trò chơi từ phía nhà sản xuất dược phẩm. Với luật mới, sẽ không đáng để bạn chào mức giá thấp hơn 88% so với mức trung bình. Nếu làm điều đó thì bạn sẽ phải mở rộng mức giá thấp đó sang cho cả chính phủ và điều này chắc chắn gây thiệt hại nhiều hơn ngay cả khi có thêm được một mối làm ăn mới.

Dale Kramer, Giám đốc phụ trách mua thuốc cho Kaiser Permanente đã mô tả điều này như sau: "Trước đây, chúng tôi đã từng đề nghị nhà sản xuất (thuốc) mức 90%, có thể vào khoảng 10 triệu USD trong mỗi thương vụ mới, và nhận được mức giá khá ưu đãi. Còn bây giờ, không ai muốn giảm giá thấp hơn mức sàn của Medicaid".

Đó chưa phải là tất cả. Bởi vì không ai nhận được mức giá thấp hơn 88% so với mức trung bình nên chính mức trung bình cũng không còn đứng ở chỗ cũ. Vì các mức giá thấp mất dần đi nên mức giá trung bình tăng lên. Bây giờ thì nhà sản xuất thuốc sẽ không muốn chào mức giá thấp hơn 88% của mức giá trung bình mới. Lý do cũng vẫn thế. Kết quả là giá trung bình lại tiếp tục tăng. Rất khó nói khi nào thì kết thúc, tuy nhiên

hoàn toàn có khả năng 88% mức giá mới cuối cùng còn cao hơn cả 100% mức giá lúc ban đầu.

Đối với Chính phủ, việc đòi hỏi chỉ trả 88% mức giá trung bình là có thể hiểu được. Sai lầm ở đây là đã đồng thời cho mình hưởng thêm quy chế MFC. Điều này tạo ra động cơ cho các nhà sản xuất tăng giá và làm cho mức giá trung bình cũng tăng theo. Chính phủ cuối cùng phải trả mức giá cao hơn, cũng như tất cả những người khác. Điều họ đáng lẽ phải làm là tìm cách tạo ra động cơ để các nhà sản xuất thuốc giảm giá, chứ không phải tăng giá. Khi đó, mức giá trung bình cũng sẽ giảm xuống và Chính phủ thậm chí sẽ có thể giảm chi phí về thuốc nhiều hơn nữa.

Fiona Scott Morton, Giáo sư trường Kinh doanh Stanford, đã đánh giá tác động của việc thay đổi quy tắc đối với giá thuốc năm 1990. Bà đưa ra kết luận rằng giá đã tăng trung bình 9% đối với các nhãn thuốc có bản quyền và 5% đối với thuốc không có bản quyền. Thậm chí giá các thuốc thông dụng cũng tăng mặc dù thuốc này không nằm trong danh mục các loại thuốc hưởng điều khoản ưu đãi về giá. Giá của những thuốc này tăng trung bình 2%, mức thấp nhất trong số các nhãn thuốc.

Cách mà trò chơi mới được chơi có thể đã làm cho Chính phủ ngạc nhiên, nhưng các nhà sản xuất thuốc thì không. Họ đã luôn luôn làm đúng. Thực ra các nhà sản xuất này không phản đối việc dành cho chính phủ mức giá tốt nhất. Roy Vagelos – Tổng Giám đốc Merck – đã giải thích: “Quan điểm của chúng tôi về giá tốt nhất cho Medicaid – giờ đây đã được đưa vào luật liên bang – được củng cố bởi chính sách lâu dài của chúng tôi về tránh giảm giá quá nhiều”.

Bằng việc cho chính mình hưởng quy chế MFC, Chính phủ đã giúp cho mạng lưới các đài truyền hình và các nhà sản xuất thuốc được lợi, với cái giá phải trả là chi phí của các nhà quảng cáo và các công ty bán lẻ thuốc tư nhân tăng lên. Và Chính phủ cũng chẳng làm được gì nhiều hơn cho chính bản thân mình.

MFC đã làm thay đổi trò chơi. Khi khách hàng của bạn được hưởng quy chế MFC, bạn sẽ có khả năng chịu đựng được áp lực giảm giá tốt hơn. Có một nghi thức chung trong các cuộc đàm phán với khách hàng về giá. Bạn nói với khách hàng: "Tôi cũng muốn giảm giá cho anh lắm, nhưng tôi không thể". Khách hàng của bạn sẽ đáp lại: "Anh cũng không thể không làm như vậy. Bởi vì nếu không, tôi sẽ không mua của anh nữa". Thường thì bạn chịu thua với lý lẽ này. Nhưng nếu các khách hàng khác của bạn đã có MFC, các lý lẽ của bạn sẽ trở nên thuyết phục hơn. Bạn có thể chỉ ra rằng việc nhượng bộ giá cho một người sẽ dẫn đến bắt buộc phải nhượng bộ đối với tất cả những người khác. Đó thực sự là điều mà bạn không thể có đủ sức để làm. Bạn chỉ có thể đơn giản nói không.

MFC là một ví dụ của cái gọi là Sự cứng nhắc của chiến lược. Mọi người thường nghĩ rằng tính linh hoạt nói chung là tốt. Không phải như vậy. Đôi khi bạn lại có sức mạnh lớn hơn với đôi tay bị trói.

Đây là chiến lược đã được Hernán Cortés áp dụng, một người Tây Ban Nha đi xâm lược Trung và Nam Mỹ khi ông ta đặt chân lên đất Mexico. Đội quân của ông ta đã bị tổn thất khá nhiều sau chuyến đi dài. Vì sợ thua trận nên rất nhiều người muốn quay trở về. Để củng cố tinh thần quyết tâm của quân lính, sau khi cập bến, Cortés đã cho phá tan các con thuyền. Không thể quay trở lại, quân lính chỉ còn một lựa chọn là tiến vào đất liền.

Trước khi họ đến, Thủ đô Aztec, Mozetuma ở đó đã sẵn sàng đầu hàng mà không cần phải đánh nhau. Chiến lược của Cortés do vậy mặc dù làm giảm bớt cơ hội lựa chọn của ông nhưng lại củng cố thêm sức mạnh của quân đội do ông chỉ huy.

Việc trao quy chế MFC cho khách hàng cũng có tác dụng tương tự. Bạn giảm bớt cơ hội lựa chọn của mình bởi vì bây giờ bạn buộc phải dành cho khách hàng mức giá bằng mức giá tốt nhất mà bạn đã dành cho bất kỳ ai. Tính cứng nhắc trong chiến lược này chính là cái bạn muốn, bởi vì nó ràng buộc bạn trong khi đàm phán và giúp bạn đứng vững trước các khách hàng của mình.

Nếu như MFC chỉ giúp cho người bán có thể giành phần lớn hơn của chiếc bánh thì vì sao các khách hàng lại vẫn tiếp tục muốn có nó, và thậm chí gây áp lực để có nó? Một trong các lý do là có một số khách hàng không hiểu được vấn đề như vậy. Họ không nhận thấy rằng chính MFC đã làm thay đổi trò chơi. Điều này không có gì ngạc nhiên, bởi cách MFC gây ảnh hưởng là rất tinh vi, không dễ nhận thấy, thậm chí phản trực giác. Một lý do khác là một số khách hàng nhận thấy họ chỉ là những đối tác nhỏ bé, hoặc cùng lắm là trung bình khi đàm phán. Các khách hàng này sẽ rất vui lòng nhận mức giá thấp nhất mà người khác đàm phán được, ngay cả khi MFC đưa đến một mức giá chung cao hơn. Thứ ba, không phải bao giờ MFC cũng đưa đến mức giá cao hơn cho khách hàng. Luôn luôn có khả năng có một khách hàng nào đó trở nên rất cứng rắn. Nếu người bán bị buộc phải dành cho khách hàng này những điều kiện rất hào phóng để có được mối làm ăn này thì họ cũng phải dành đúng những điều kiện như vậy cho tất cả các khách hàng đang hưởng quy chế MFC. Khi đó, các khách hàng khác này sẽ có thể có được mức giá tốt hơn mà bản thân họ không có khả năng tự thương lượng.

Các khách hàng là các công ty còn có một lý do khác để chấp nhận, thậm chí đòi hỏi có được quy chế MFC. Một khách hàng doanh nghiệp có thể lo lắng về mức giá tuyệt đối hơn là về việc họ sẽ ở vào vị thế bất lợi về chi phí so với các đối thủ cạnh tranh. Nếu đúng như vậy thì có được MFC sẽ mang một ý nghĩa rất lớn. Nó cũng giống như một hợp đồng bảo hiểm, bảo đảm cho khách hàng luôn có được sự ngang bằng về giá từ cùng một nhà cung cấp. Phí bảo hiểm trong trường hợp này chính là mức giá chung bị tăng lên.

Các nhân viên phụ trách mua sắm của khách hàng thường là những người sốt sắng nhất với MFC. Điều họ không muốn nhất là nhân viên mua sắm của đối thủ cạnh tranh có thể đòi được mức giá tốt hơn. Điều này sẽ tạo ra ấn tượng là họ làm việc kém hiệu quả và rất có thể sẽ trở thành lý do để anh ta bị đuổi việc. Quy chế MFC sẽ giải quyết được vấn đề này cho người phụ trách mua sắm. Những người này có thể không nhận thấy rằng MFC có thể dẫn đến làm tăng mức giá chung, mà thậm chí nếu có thì cũng không quan tâm nhiều lắm một khi họ vẫn có được mức giá tốt nhất trên thị trường. Còn người phải trả giá cho điều đó sẽ là một người khác. Tình huống này gợi cho chúng ta nhớ đến câu:

Một khi tên lửa ở trên trời, ai cần quan tâm đến chúng sẽ rơi vào đâu? Dù sao thì cũng không phải là chỗ của tôi

- Wernher von Braun -

Bây giờ thì chúng ta đã thấy MFC có lợi cho người bán như thế nào và vì sao các khách hàng mặc dù vậy vẫn muốn có nó. Như vậy là chỉ còn phải xem xét một khía cạnh nữa:

Một khi đã có MFC, nó sẽ làm thay đổi cách thức đàm phán như thế nào?

MFC làm giảm động cơ đàm phán của khách hàng. Chúng ta đã thấy Chính phủ tự biểu quyết để trao cho mình quy chế MFC, sau đó ngồi yên để những người khác làm tất cả các công việc về đàm phán. Hầu hết các khách hàng có MFC đều tỏ ra tích cực hơn như vậy. Họ không bỏ qua cơ hội đàm phán cho chính mình. Nhưng thậm chí ngay cả khi đó, thông thường khách hàng có MFC cũng không quyết liệt lắm trong thương lượng với người bán. Điều này có ý nghĩa của nó. Dĩ nhiên, một khách hàng cũng có thể để cho khách hàng làm công việc khó khăn đó biết rằng, họ sẽ có lợi nếu những người khác giành được bất kỳ mức giá ưu đãi nào. Nhưng nếu tất cả đều ỷ lại vào người khác làm công việc thương lượng khó khăn đó hộ mình thì công việc đó sẽ không bao giờ được thực hiện.

Sự kém nhiệt tình này đặc biệt thấy rõ nếu những gì khách hàng quan tâm chỉ là vị thế ngang bằng về chi phí so với đối thủ cạnh tranh. Với MFC, khách hàng yên tâm rằng không ai có thể có được mức giá tốt hơn mình ngay cả khi họ chỉ ngồi xem mà không hề làm gì để thương lượng. Liệu khách hàng có nên cố gắng để thương lượng mức giá thấp hơn hay không, nếu họ hy vọng giành được lợi thế về chi phí so với đối thủ cạnh tranh? Có lẽ là không. Có nhiều khả năng đối thủ cạnh tranh của họ cũng đã được hưởng quy chế MFC từ người bán. Nếu khách hàng này có được mức giá thấp hơn thì tất cả những người khác cũng sẽ được như vậy. Vậy thì tại sao phải băn khoăn?

Tóm lại, MFC đã biến người bán trở thành các con hổ và các khách hàng trở thành những chú mèo. Theo bạn ai sẽ là người giành được miếng bánh to hơn?

Điều rốt cục đã khiến MFC thay đổi cuộc chơi chính là sự tinh vi khó nhận thấy khi nó cho phép những người bán giành quyền kiểm soát, gần như theo kiểu cửa hậu. Bằng cách trao quy chế MFC cho một khách hàng, bạn đã làm thay đổi cuộc chơi đối với tất cả mọi người. Đó là bởi vì khi bạn đàm phán với một ai đó, việc liệu khách hàng đó có MFC hay không không quan trọng bằng liệu các khách hàng khác của bạn có MFC hay không – đó chính là điều biến bạn trở thành con hổ. Người khách hàng kia có thể không thích thực tế này nhưng anh ta không thể làm gì để thay đổi tình thế. Anh ta không kiểm soát được việc bạn có cho các khách hàng khác quy chế MFC hay không. Tất cả những gì anh ta có thể kiểm soát được là MFC của chính mình. Nếu các khách hàng khác cũng có MFC, điều này sẽ đặt anh ta vào vị thế yếu hơn, anh ta có lẽ cũng sẽ đành chấp nhận MFC để có được sự đảm bảo về giá như những người khác. Khi anh ta làm như vậy, đó sẽ là động cơ mạnh hơn đối với những người khác nữa để chấp nhận điều khoản MFC.

Như vậy, mặc dù MFC mang lại những lợi thế rất lớn, những người bán không nên coi đó là một thứ thần dược chữa bách bệnh. Một nhược điểm khi trao MFC cho khách hàng là khiến bạn khó giữ được khách hàng đó hơn. Giả sử như đối thủ cạnh tranh muốn đánh cắp khách hàng đó từ tay bạn và chào mức giá thấp hơn của bạn. Để giữ khách hàng, bạn sẽ phải hạ giá của mình cho bằng mức giá của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, điều này sẽ tạo ra tiền lệ cho các khách hàng khác, những người cũng có thể trông đợi được hưởng mức giá thấp đó. Nếu như họ đều có MFC thì không những họ chỉ trông đợi, họ chắc chắn sẽ nhận được mức giá đó. Trong tình huống đó, việc cố giữ lại khách hàng đầu tiên có thể sẽ bắt bạn phải trả giá rất đắt. Bạn sẽ đành phải để cho anh ta đi.

Đó có thể chính là những gì mà đối thủ cạnh tranh của bạn đang tính toán. Biết rằng các khách hàng của bạn có MFC, đối thủ đó sẽ ráo riết theo đuổi hơn trong lần đầu tiên. Do vậy, nếu bạn lo lắng về việc có thể để mất khách hàng vào tay đối thủ cạnh tranh thì cho họ hưởng quy chế MFC có thể là một ý tưởng tai hại.

Nhược điểm thứ hai ở đây là bạn sẽ tốn kém hơn khi muốn theo đuổi khách hàng của đối thủ cạnh tranh bằng giá cả. Bạn sẽ buộc phải chào mức giá đó cho tất cả các khách hàng hiện tại và có thể khách hàng mới không đáng để bạn phải hy sinh nhiều như thế.

Tất nhiên cũng chính vì hai lý do này mà bạn sẽ có thể có lợi khi đối thủ cạnh tranh trao quy chế MFC cho khách hàng của họ. Tuy nhiên, điều này không nằm trong tầm kiểm soát của bạn.

Điều khoản tối huệ khách (MFC) trên quan điểm người bán

LỢI

1. Bạn sẽ trở thành nhà thương lượng cứng rắn hơn

2. Giảm động cơ mặc cả giá của khách hàng.

HẠI

1. Khiến cho đối thủ cạnh tranh dễ dàng lôi kéo khách hàng của bạn

2. Khiến bạn khó lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

Điều khoản tối huệ khách (MFC) trên quan điểm khách hàng

LỢI

1. Cho phép bạn được hưởng lợi từ bất kỳ mức giá nào rẻ hơn được chào cho các khách hàng khác sau đó

2. Bảo đảm rằng bạn không bao giờ gặp bất lợi về chi phí so với đối thủ cạnh tranh

3. Loại bỏ khả năng bạn bị đánh giá là kém nếu khách hàng khác có được mức giá tốt hơn.

HẠI

Khi những người khác có MFC, bạn sẽ rất khó đàm phán để có được mức giá ưu đãi đặc biệt.

Chúng ta đã vừa thấy rằng tác động chủ yếu của MFC đối với mối quan hệ người bán - khách hàng là làm dịch chuyển cán cân lực lượng nghiêng về phía người bán. Chúng ta còn thấy rằng việc cho khách hàng của mình hưởng quy chế MFC không phải là không có rủi ro. Việc làm như vậy sẽ khiến bạn trở nên nhạy cảm hơn trước sự cạnh tranh của các đối thủ. Nếu việc mất khách hàng là điều khiến bạn lo lắng, có lẽ bạn nên tìm một quy tắc khác để thay đổi trò chơi.

Điều khoản về khớp giá cạnh tranh

Một đối thủ cạnh tranh đang theo đuổi để giành khách hàng của bạn. Bạn có thể làm được gì? Một trong các cách có thể làm cho đối thủ cạnh tranh khó đánh cắp khách hàng là áp dụng Điều khoản khớp giá cạnh tranh (MCC). MCC là một thỏa thuận trên hợp đồng giữa công ty và khách hàng. Nó cho phép công ty có thể lựa chọn để giữ lại được khách hàng bằng cách đáp ứng cho khách hàng theo mức giá đúng bằng mức giá chào của đối thủ cạnh tranh. Tất nhiên, MCC không buộc bạn phải chạy theo mức giá đối thủ cạnh tranh đưa ra. Nó chỉ đơn thuần là phần

thưởng cho bạn, nếu bạn làm như vậy, bạn sẽ được đảm bảo tiếp tục làm việc với khách hàng của mình.

Có những cách gọi khác nhau cho điều khoản này. Đôi khi nó được gọi là Điều khoản xem lại lần cuối, hay có lúc nó lại được gọi là Khớp hoặc thả. Đó chỉ là các tên gọi khác nhau của MCC mà thôi. Dù với tên gọi nào thì MCC cũng rất phổ biến các ngành kinh doanh hàng hóa thông dụng.

Tôi đã khớp theo giá cạnh tranh và...

Để hiểu MCC có những tác động như thế nào, hãy đặt bạn vào vị trí của một nhà sản xuất hàng hóa điển hình. Bạn không có nhiều lợi thế trong thương lượng và vẫn thường bị ép giá thấp xuống. Điều này thật trớ trêu bởi vì hàng hóa của bạn là một đầu vào quan trọng cho sản xuất. Tất nhiên, vấn đề ở đây là bởi bạn không phải là nhà sản xuất duy nhất.

Có một số lợi điểm có thể cứu bạn. Giá vận chuyển hàng hóa của bạn là rất đắt, điều này giúp bạn có một giá trị gia tăng đối với khách hàng vì bạn ở địa điểm tốt nhất để cung cấp hàng cho họ. Bạn còn có thêm giá trị gia tăng từ uy tín, dịch vụ và công nghệ mà bạn có. Nhưng dù sao thì giá trị gia tăng của bạn vẫn rất nhỏ nếu so sánh tương quan với cả chiếc bánh. Đó gần như là khái niệm về một doanh nghiệp kinh doanh hàng hóa thông dụng. Câu hỏi ở đây là: Làm thế nào bạn có thể cải thiện được vị thế thương lượng của mình?

Có được MCC với khách hàng của mình có thể giúp bạn giữ được mức giá cao hơn. Thông thường giá tăng sẽ là lời mời chào các đối thủ cạnh tranh tìm cách loại bỏ bạn. Tuy nhiên nếu bạn đã có MCC thì đối thủ cạnh tranh sẽ không dễ dàng loại bỏ bạn bằng cách nhảy vào và đưa ra mức giá thấp hơn để giành khách

hàng của bạn. Nếu đối thủ cạnh tranh làm như vậy thì bạn có thể sẽ quay lại để chào theo mức giá thấp hơn đó và vẫn giữ được mối làm ăn. Cứ qua lại như vậy vài lần thì giá sẽ giảm xuống đến mức gần bằng với chi phí biến thiên, nhưng đến đây thì lợi ích thu về sẽ không bõ so với những nỗ lực đối thủ cạnh tranh bỏ ra để giành giật khách hàng của bạn. Người duy nhất được lợi chính là khách hàng, người mà rốt cục sẽ giành được phần bánh to hơn.

Bạn có thể thấy được thế mạnh của mình bằng cách đứng vào vị trí của đối thủ cạnh tranh. Anh ta sẽ mạo hiểm bất kỳ lúc nào anh ta có ý định giảm giá để lấy mối làm ăn của bạn. Hãy nhớ lại Tám chi phí ngầm của đấu giá đã liệt kê ở chương về Người chơi. Chúng tôi nêu lại chúng dưới đây bởi vì chúng có thể áp dụng vào trường hợp đối thủ cạnh tranh đấu giá để giành khách hàng của bạn:

Chi phí ngầm khi đấu giá

1. Bạn khó có khả năng thành công. Có những cách khác để sử dụng thời gian của bạn tốt hơn là làm điều đó

2. Khi bạn thắng một mối làm ăn, thường là bạn thắng do giá thấp và do vậy bạn sẽ bị mất tiền. Người có mối làm ăn đó trước bạn có khả năng sẽ trả đũa – cuối cùng bạn sẽ thấy rằng mình đã đổi khách hàng sinh lợi cao để lấy khách hàng sinh lợi thấp

3. Thắng hay thua thì bạn cũng đã lập ra một mức giá thấp hơn – các khách hàng hiện tại của bạn sẽ đòi bạn phải ưu đãi họ hơn nữa

Bạn đưa ra một tiền lệ xấu – các khách hàng mới sẽ chỉ dùng giá của bạn làm mốc.

4. Các đối thủ cạnh tranh cũng dựa theo mốc giá thấp mà bạn góp phần tạo ra. Sẽ không có lợi nếu bạn trao lợi thế về giá cho đối thủ cạnh tranh của chính khách hàng của bạn

Hãy suy nghĩ kiểu cạnh tranh hợp tác: Đừng đập vỡ ngôi nhà kính của đối thủ của bạn – nếu chính họ dễ bị tổn thương thì họ sẽ không tìm cách khiêu khích bạn nữa.

Mặc dù đã có các lý do được liệt kê trên đây để đối thủ cạnh tranh không theo đuổi khách hàng của bạn, song anh ta có thể vẫn muốn thử với hy vọng có thêm các mối làm ăn mới. Tuy nhiên, một khi bạn đã có MCC trong tay thì hy vọng này sẽ mong manh hơn nhiều. Theo đuổi khách hàng của bạn, anh ta sẽ có tất cả những cái hại trong khi có ít cái lợi hơn. Tốt hơn là đối thủ cạnh tranh của bạn quay về và tìm cách làm hài lòng các khách hàng hiện tại.

Đặt MCC vào cuộc chơi sẽ làm thay đổi cục diện theo cách hoàn toàn có lợi cho bạn. Với đối thủ cạnh tranh, trong khi đúng là họ sẽ có ít khả năng để giành thị phần từ tay bạn hơn, điều còn đáng ngạc nhiên hơn nữa là có một yếu tố cùng thắng ở đây. Mức giá cao hơn của bạn sẽ lập ra một tiền lệ có lợi: Chúng giúp cho các đối thủ cạnh tranh của bạn có khoảng trống để tăng giá đối với các khách hàng của chính họ. Hơn thế nữa, bạn nói chung sẽ không mặn mà với việc theo đuổi khách hàng của họ bởi vì với mức lợi nhuận của bạn đã khá cao. Bạn đã có nhiều hơn để có thể liều đánh mất. Một lần nữa, đây lại là tác động hiệu ứng nhà kính được áp dụng.

Còn đối với khách hàng, vì sao họ chấp nhận MCC? Có thể đó là thông lệ trong ngành. Thậm chí khi không có MCC chính thức thì nói chung người ta cũng đều chấp nhận rằng các khách hàng không bỏ nhà cung cấp hiện tại của mình mà không cho

họ cơ hội cuối cùng để đặt giá. Trong một số trường hợp, đó có thể là do nhân viên phụ trách mua sắm của khách hàng muốn kiếm lời trong ngắn hạn. Để nhận được mức giá thấp hôm nay, họ sẵn lòng đánh đổi ưu thế trong thương lượng ngày mai. Trong các trường hợp khác, đó đơn thuần là do các khách hàng không hiểu rõ được những hậu quả của quy tắc này.

Dù là với lý do nào thì MCC cũng mang lại một số lợi ích cho khách hàng. Đó là bởi vì MCC bảo đảm cho mối quan hệ lâu bền giữa khách hàng với nhà sản xuất, thậm chí không cần phải giao kết bằng các hợp đồng dài hạn. Với sự bảo đảm này, các nhà sản xuất sẽ sẵn lòng đầu tư nhiều hơn để phục vụ khách hàng của mình tốt hơn và dễ dàng chia sẻ các ý tưởng cũng như công nghệ cho khách hàng hơn. Khuynh hướng hợp tác này có thể sẽ đem lại chiến thắng về lâu dài cho khách hàng.

Nếu bạn là người bán, hãy nhớ rằng đòi hỏi được hưởng MCC chính là cách để được trả tiền khi chơi. Nếu khách hàng muốn bạn ra giá nhưng lại không trả tiền mặt để bạn chơi thì hãy đòi lấy MCC. Nếu một trong các khách hàng nhận được những lời chào mời giá thấp khiến bạn phải giảm giá theo, lần ký hợp đồng tiếp theo, hãy đề nghị đưa MCC vào. Khách hàng của bạn có thể cho đó chỉ là một nhân nhượng nhỏ để đổi lấy sự nhân nhượng về giá mà bạn vừa dành cho họ. Bởi vì việc bạn có được MCC sẽ giúp bạn khỏi cần phải phỏng đoán khi đặt giá trong tương lai, bạn sẽ không cần phải đi trước trong việc giảm giá. Nếu một người bán khác đặt giá thấp hơn, bạn sẽ có cơ hội để đáp lại. Và như chúng ta đã chỉ ra từ trước, những người khác sẽ có rất ít động cơ để đặt giá thấp hơn như vậy.

Sự mô phỏng lành mạnh

Nếu bạn có MCC, không những bạn không bị thiệt hại do đối thủ sao chép mô phỏng chiến lược của bạn mà ngược lại có sự mô phỏng đó còn làm cho vị thế của bạn được cải thiện hơn. Một nhà sản xuất riêng lẻ sẽ đơn phương hưởng lợi từ việc đưa điều khoản MCC vào các hợp đồng ký kết với người mua. Lợi ích gia tăng sẽ xuất hiện khi các nhà sản xuất khác cũng đưa MCC vào các hợp đồng của mình. MCC khiến họ có thể tăng giá lên thêm và do vậy có nhiều hơn và cũng dễ sợ mất nếu như họ khởi xướng chiến tranh về giá cả. Bởi vì MCC trở nên phổ biến rộng rãi nên triển vọng giành thêm thị phần của mỗi người sẽ ít đi. Một khi đã có nhiều hơn để không thể mạo hiểm cho đi và ít hơn để có thể thu về, các nhà sản xuất sẽ hạn chế theo đuổi khách hàng của đối thủ. Bây giờ thì ai cũng chỉ muốn yên ổn trong ngôi nhà kính của mình.

Nếu không có những điều khoản như MCC thì cạnh tranh trên thị trường có thể coi là trò chơi tự do đối với tất cả mọi người. Một người bán này có thể nhảy vào và cố gắng lôi kéo khách hàng của người bán khác. Trong trò chơi như vậy chẳng hề có một quy tắc, giao ước nào cả. Khách hàng không cần phải đến chỗ nhà cung cấp hiện tại để cho anh ta cơ hội điều chỉnh lại giá cho khớp với giá của đối thủ cạnh tranh. Thậm chí nếu nhà cung cấp hiện tại có được cơ hội đó, khách hàng vẫn có thể không nói ra con số cần phải khớp. Trong trường hợp này rất có thể là cuối cùng nhà cung cấp đó sẽ hạ giá thấp hơn so với mức cần thiết để giữ mối làm ăn với khách hàng đó.

Điều khoản MCC làm thay đổi trò chơi bằng cách tạo ra các quy tắc về giao kèo. Đối thủ cạnh tranh vẫn có thể đặt giá nhưng người bán hiện tại có quyền đi nước cuối cùng. Khách hàng không thể tự chuyển đổi nhà cung cấp mà không tiết lộ việc đặt giá của đối thủ cạnh tranh với nhà cung cấp hiện tại và cho họ

cơ hội để điều chỉnh giá. Nếu như nhà cung cấp có thể điều chỉnh cho khớp với mức giá của đối thủ cạnh tranh đưa ra, họ sẽ giữ được khách hàng. Biết được điều này nên các đối thủ cạnh tranh thường có rất ít động cơ để đi nước đầu tiên trong trò chơi. Đó là lý do vì sao MCC đặt người bán hiện tại vào một vị thế rất quyền lực.

Cũng giống như các điều khoản tốt huệ khách, các điều khoản về khớp giá cạnh tranh không phải là phương thuốc chữa bách bệnh đối với người bán. Chúng sẽ dễ gây tổn thương cho bạn trong trường hợp đối thủ cạnh tranh đặt mục tiêu là làm hại bạn chứ không phải làm điều tốt cho bản thân họ. Nếu bạn có MCC, đối thủ cạnh tranh sẽ đưa ra mức giá rất thấp và chờ bạn hạ giá, còn anh ta sẽ chẳng thiệt hại gì vì không bị bắt buộc phải thực hiện theo mức giá chào của mình. Anh ta có thể làm giảm lợi nhuận của bạn mà không cần phải nhảy hẳn vào. Chúng tôi không nghĩ rằng chiến lược này sẽ có lợi cho đối thủ cạnh tranh của bạn. Tuy nhiên, bạn cũng không nên cho rằng các đối thủ cạnh tranh của bạn luôn luôn nhìn thấy lợi ích của mình theo cách nhìn của bạn.

Điều khoản khớp giá cạnh tranh

LỢI

1. Giảm bớt động cơ đấu giá của đối thủ cạnh tranh

2. Không cần phải phỏng đoán về giá - bạn đã biết giá nào cần phải đưa ra

3. Cho phép quyết định có nên giữ lại khách hàng hay không.

HẠI

Để cho đối thủ cạnh tranh của bạn có thể đấu giá mà không cần giao hàng thực theo mức giá đó

Để cho cân bằng thì khi có MCC cho người bán thì cũng có MCC cho người mua. Một người mua muốn có được sự bảo đảm rằng người bán sẽ bán cho anh ta nếu anh ta khớp được theo mức giá cao nhất đặt cho người bán. Quy tắc được áp dụng theo cách này thường được gọi là quyền từ chối trước. Tuy nhiên, về bản chất thì nó cũng giống hệt như MCC đối với người bán. Cả hai đều cho phép người hưởng nó được đi nước cuối cùng. Đó là điểm then chốt. Và với những gì vừa được biết về MCC thì bạn cũng sẽ không ngạc nhiên rằng quyền được từ chối trước sẽ đặt người mua vào một vị thế gây ảnh hưởng rất mạnh.

Đấu giá theo nhóm. Tháng 1 năm 1994, đội bóng đá Miami Dolphins được bán cho H. Wayne Huizenga, người sáng lập ra Blockbuster Video với giá 138 triệu USD. Một mức giá rất hời. Trong khi đó đội Patriots của New England được bán với giá 160 triệu USD vào gần như cùng một thời điểm. Mức giá mà đội Dolphins được bán thậm chí còn thấp hơn mức phí mà Liên đoàn Bóng đá Quốc gia Hoa Kỳ thu khi một đội bóng mới được thành lập (chưa hề có thành tích, chưa có cả huấn luyện viên). Trong khi đó, đội Dolphins đã từng có năm giải America Conference, hai giải Super Bowl, là đội có kết quả tốt nhất trong làng bóng đá nhà nghề kể từ năm 1970 với huấn luyện viên huyền thoại Don Shula.

Vì sao mức giá chuyển nhượng lại thấp đến như vậy? Một phần thì đó là một vụ mua bán đáng buồn. Đội Dolphins đã từng chơi rất xuất sắc dưới thời ông chủ cũ là Joe Robbie suốt một thời gian dài. Tuy nhiên, khi Robbie chết năm 1990, đội bóng được chuyển sang chín người con của ông. Sự bất hòa giữa những

đứa con, cộng thêm với 30 triệu USD tiền thuế phải trả trên tài sản thừa kế đã đẩy đội bóng đến chỗ bị bán đi. Nhưng ngay cả khi bị buộc phải bán đi thì điều đó cũng chưa giải thích được vì sao mọi người lại không mặn mà với việc mua nó.

Chìa khóa để giải thích chính là bản hợp đồng mà những người con của Robbie đã ký kết với Huizenga trước đây. Sau cái chết của người cha, anh em nhà Robbie đã bán cho Huizenga 15% cổ phần của đội bóng và cũng cho ông quyền được lựa chọn mua hay từ chối trước bất kỳ một vụ mua bán nào khác của đội bóng. Như vậy là các con của Robbie không thể bán Dolphins mà không cho Huizenga cơ hội trước để chào bằng mức giá cao nhất người khác đặt ra.

Hãy đặt mình vào địa vị của một người đấu giá có triển vọng mua lại đội Dolphins. Bạn phải đầu tư thời gian, sức lực và tiền bạc để chuẩn bị về tài chính, thuê ngân hàng đầu tư làm các đánh giá khả thi. Liệu bạn có đủ khả năng thắng được Huizenga không? Không chắc. Nếu việc giành được Dolphins tại một mức giá nào đó là có ý nghĩa đối với bạn, thì nó cũng có thể có ý nghĩa như vậy đối với Huizenga. Và ông ta lại có quyền được ra giá sau cùng để mua được đội bóng. Đó là kịch bản cho tình huống khả quan nhất. Còn tình huống xấu nhất là bạn thắng trong cuộc đấu giá. Nếu Huizenga không chịu đưa mức giá lên bằng bạn thì đó chính là bằng chứng rõ ràng nhất cho thấy bạn đã trả hớ.

Thực tế là người trả giá còn ở một vị thế yếu hơn thế nữa. Huizenga sở hữu một nửa sân vận động nơi Dolphins chơi bóng và còn sở hữu cả đội bóng chuyền Marlins ở Florida, cũng chia nhau chơi chung sân với Dolphins. Với tất cả các yếu tố hỗ trợ như vậy, thật khó hình dung ra có ai lại đánh giá cao việc mua

lại Dolphins hơn là Huizenga. Và người nào đó mua được Dolphins cũng sẽ phải đàm phán với Huizenga một lần nữa để sử dụng sân vận động của ông. Điều mấu chốt ở đây là: Việc tham gia đấu giá Dolphins sẽ mang lại thiệt hại nhiều hơn cho bất cứ ai trừ Huizenga.

Điều xảy ra là đã có rất ít người thực sự nghiêm túc xem xét việc mua lại Dolphins. Chỉ có hai người trả giá ở bên ngoài. Một trong hai người đó đưa ra nhiều điều kiện kèm theo đến mức anh em nhà Robbie ngay lập tức từ chối mà không cần phải hỏi đến Huizenga. Người thứ hai đưa ra mức giá 138 triệu USD, chính là mức giá Huizenga đã trả khi ông giành quyền mua lại đội bóng. Tờ The Wall Street Journal đã dẫn lời của một nhà đầu tư ngân hàng về vụ mua bán này như sau: "Nếu bạn để người khác kiểm soát quá trình của bên mua, bạn sẽ không thể hy vọng gì từ những người đấu giá khác bên ngoài".

Vậy các con nhà Robbie đáng lẽ phải làm như thế nào? Họ không nên cho đi điều khoản về quyền từ chối trước, hoặc ít nhất cũng không nên cho không mà cần đòi được trả tiền cho việc đó. Thậm chí ngay cả sau khi Huizenga đã có được điều khoản này thì họ cũng vẫn có thể có cách làm tốt hơn. Chúng ta đã thấy giải pháp trong chương về Người chơi. LIN Broadcasting đã ở một vị thế rất yếu sau khi Craig McCaw đưa ra mức giá với thái độ rất thù địch để mua lại công ty này. Đó là lý do LIN đã trả cho Bell miền Nam 54 triệu USD để nhảy vào đấu giá. Đáng lẽ anh em nhà Robbie cũng nên trả tiền, với một số tiền nhỏ hơn nhiều, cho những người khác để họ tham gia đấu giá. Tuy nhiên, họ đã không làm như vậy.

Hợp đồng với các nhà cung cấp

Bạn và nhà cung cấp của bạn, cũng giống như bạn và khách hàng của bạn là những đối tác trong việc tạo ra giá trị. Tuy nhiên ngay cả ở đây cũng không hoàn toàn chỉ là quan hệ hợp tác. Khi các nhà cung cấp của bạn tìm cách tăng giá, đó sẽ là sự cạnh tranh. Nói cách khác, chúng ta lại có đồng thời cạnh tranh và hợp tác ở đây.

Trong chương về Người chơi, chúng ta đã nói về việc đưa thêm nhà cung cấp vào cuộc chính là một cách để dịch chuyển cán cân lực lượng nghiêng về phía bạn. Công ty dịch vụ công cộng khu vực ở Gainesville đã đưa công ty đường sắt Norfolk Southern vào cuộc như một cách để đối trọng với nhà cung cấp hiện tại của họ là CSX. American Express lập ra liên minh mua hàng để đưa thêm vào cuộc chơi nhiều nhà cung cấp bảo hiểm y tế hơn. Trong chương về Giá trị gia tăng, chúng ta đã nhắc đến câu chuyện NFL hạn chế số đội bóng và quy mô của từng đội như một cách để hạn chế giá trị gia tăng của các cầu thủ.

Ở đây, chúng ta sẽ xem xét xem các quy tắc có thể được sử dụng để thay đổi trò chơi với các nhà cung cấp của bạn như thế nào. Mạng giá trị gợi ý rằng cứ mỗi quy tắc dành cho khách hàng thì sẽ có một quy tắc đối xứng cho nhà cung cấp. Cho đến nay chúng ta đã xem xét hai quy tắc đối với khách hàng, đó là quy tắc MFC (quy tắc Tối huệ khách hàng – dành cho khách hàng được ưu đãi nhất) và MCC (quy tắc khớp theo giá cạnh tranh). Mỗi quy tắc này bây giờ có thể quay lại để áp dụng cho nhà cung cấp.

Điều khoản về phía nhà cung cấp tương tự như MFC là bạn đảm bảo cho một nhà cung cấp rằng bạn sẽ trả cho họ ít nhất bằng với mức giá mà bạn sẽ trả cho bất kỳ nhà cung cấp nào khác cho cùng một loại hàng hóa. Có thể gọi đây là điều khoản Tối huệ

cung. Điều khoản như vậy đôi khi – dù là công khai hay ngầm ý – có thể thấy trong các hợp đồng về mức thù lao/lương lao động. Hứa trả cho một người nào đó không ít hơn trả cho những người khác có vẻ là một đề nghị rất hào phóng. Thực tế, tác động chủ yếu ở đây là đặt bạn vào vị thế có lợi hơn để duy trì mức lương chung. Tác động này tương tự như của MFC.

Một MCC đối với nhà cung cấp về bản chất cũng là một hợp đồng giống như đối với khách hàng: Nó cho bạn quyền được xem xét lại lần cuối trước khi phải quyết định. Điều khác nhau duy nhất ở đây là lần này bạn có quyền mua thay vì quyền bán. Một cách hình thức, một MCC cho nhà cung cấp là một thỏa thuận trong hợp đồng giữa một công ty và nhà cung cấp, yêu cầu nhà cung cấp tiếp tục giao hàng cho công ty với điều kiện công ty trả theo đúng mức giá tốt nhất mà bất kỳ ai khác đề nghị với nhà cung cấp cho cùng một loại hàng hóa. Cũng giống như khách hàng thường trả nhiều hơn trong trường hợp họ được hưởng MCC, nhà cung cấp thường cũng bị trả ít hơn khi họ có MCC.

Trong một số môn thể thao chuyên nghiệp – đặc biệt là bóng rổ và khúc côn cầu – các ông chủ của đội thi đấu thường có MCC trong các hợp đồng với các vận động viên. Điều này đảm bảo cho họ không bị mất đi những vận động viên chủ chốt bởi vì họ có cơ hội trả theo mức giá cạnh tranh của người khác. Tất nhiên khi biết rằng ông chủ hiện tại có nhiều khả năng sẽ cố gắng khớp theo mọi giá, các đội muốn cạnh tranh sẽ có ít động cơ hơn để đi trước trong việc trả giá cho một vận động viên nào đó. Tác động ở đây là giảm sự cạnh tranh trong việc lôi kéo vận động viên mà nếu không có MCC thì sẽ rất quyết liệt.

Về nguyên tắc, các trò chơi với nhà cung cấp cần phải tương xứng với các trò chơi với khách hàng. Tuy nhiên, trên thực tế, quy tắc trong các trò chơi này đôi khi cũng khác nhau. Các điều khoản đối với khách hàng nói chung thông dụng hơn nhiều so với phía nhà cung cấp. Quy tắc tiếp theo của chúng tôi: Hợp đồng về "lấy hoặc trả tiền" thường chỉ thấy áp dụng ở phía các nhà cung cấp mà thôi.

Các hợp đồng lấy hoặc trả tiền

Hợp đồng lấy hoặc trả tiền là một quy tắc để cơ cấu các cuộc thương lượng giữa các công ty và các nhà cung cấp của họ. Với loại hợp đồng này, hoặc bạn nhận sản phẩm của nhà cung cấp, hoặc bạn trả tiền phạt. Đối với bất kỳ sản phẩm nào bạn lấy, bạn đồng ý trả cho nhà cung cấp theo một mức giá nhất định, chẳng hạn 50 USD một tấn hàng. Tiếp đó, cho đến một mức trần mà bạn đã đồng ý mua, nếu bạn không muốn lấy nữa, bạn vẫn sẽ phải trả tiền cho nhà cung cấp. Đương nhiên là mức phạt này thấp hơn giá nói trên, chẳng hạn là 40 USD một tấn. Như vậy, nếu mức trần là 1.000 tấn mà bạn chỉ mua 900 tấn, bạn sẽ trả 50 USD cho mỗi tấn trong số 900 tấn đó và 40 USD cho mỗi tấn trong số 100 tấn còn lại mà bạn không mua.

Các hợp đồng lấy hoặc trả tiền thường thấy trong các thỏa thuận mua hàng hóa là nguyên vật liệu, điện, thậm chí là chương trình truyền hình cáp. Các nhà cung cấp trong những ngành này phải chịu một mức chi phí cố định lớn so về tỷ lệ với chi phí biến thiên. Trong một vài trường hợp, việc trữ hàng hóa trong kho là hoàn toàn không thể đối với nhà cung cấp. Là người mua, khi đó bạn sẽ có quyền lực đáng kể để dìm giá. Để tự vệ, nhà cung cấp tìm đến các hợp đồng lấy hoặc trả tiền, dĩ nhiên với số lượng càng lớn càng tốt. Nhưng tất nhiên là bạn

nhận thấy ngay tình thế của mình nếu ký các hợp đồng này và bạn sẽ không đồng ý lấy nhiều hơn mức mà bạn dự tính sẽ cần đến. Đó là lý do vì sao các hợp đồng loại này thường có số lượng quy định rất gần với nhu cầu dự tính.

Bằng việc đồng ý với hợp đồng lấy hoặc trả tiền, rõ ràng là bạn đã giúp nhà cung cấp của mình. Hợp đồng này cho phép nhà cung cấp lập kế hoạch sản xuất tốt hơn. Nó cũng giúp cho họ ít bị tổn thương hơn nếu về sau bạn định dùng họ làm con tin. Để đổi lại việc bạn đã trao cho họ sự yên tâm đó, nhà cung cấp của bạn chắc chắn sẽ cho bạn hưởng mức giá thấp hơn.

Tuy nhiên, đây không phải là lợi ích duy nhất bạn nhận được nếu giao kết một hợp đồng lấy hoặc trả tiền với nhà cung cấp của bạn. Các hợp đồng này còn có thể làm thay đổi cục diện cuộc chơi. Chúng có thể tác động vào tính linh động của giá cả trong ngành bằng việc giảm bớt động cơ đối với đối thủ cạnh tranh đang tìm cách theo đuổi, lôi kéo các khách hàng của bạn.

Nếu đối thủ cạnh tranh tìm cách theo đuổi một trong số các khách hàng của bạn, anh ta sẽ mạo hiểm với khả năng bị trả đũa – đó là một trong tám chi phí ngầm trong đấu giá. Nếu bạn đã có hợp đồng lấy hoặc trả tiền với nhà cung cấp của bạn, sự trả đũa đó gần như là điều chắc chắn. Để hiểu được vì sao như vậy, hãy hình dung rằng bạn dự tính sử dụng 1.000 tấn nguyên liệu và có hợp đồng lấy hoặc trả tiền cho đúng khối lượng đó. Nếu đối thủ cạnh tranh đánh cắp mất một khách hàng của bạn, bây giờ bạn sẽ cần ít nguyên liệu hơn từ nhà cung cấp. Giả sử rằng thay vì 1.000 tấn ban đầu, giờ đây bạn chỉ cần có 900 tấn. Bởi vì bạn vẫn phải trả tiền cho 100 tấn dôi ra đó, nên chắc chắn bạn sẽ cố gắng tìm kiếm một khách hàng khác thay thế cho mối làm ăn bị mất. Chi phí biến thiên của bạn bây giờ là 10

USD – là mức chênh lệch giữa 50 USD lấy và 40 USD trả tiền phạt. Với mức chi phí này, bạn khó có thể cho phép mình bỏ qua mà không tìm khách hàng mới thay thế. Và dĩ nhiên các khách hàng của đối thủ cạnh tranh chính là chỗ bạn nhắm đến trước tiên.

Với hợp đồng lấy hoặc trả tiền, bạn đang trả trước một phần chi phí đầu vào. Như vậy, bạn đã chuyển một phần chi phí biến thiên thành chi phí cố định. Nếu đối thủ cạnh tranh lôi kéo được một khách hàng của bạn, tính kinh tế chắc chắn sẽ khiến bạn cũng phải tìm cách lấy lại khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Như vậy, các hợp đồng lấy hoặc trả tiền sẽ gây ra tác động làm nản lòng đối phương. Các đối thủ cạnh tranh khôn ngoan sẽ nhận ra được khả năng trả đũa là rất cao và sẽ không tìm cách đi trước trong việc theo đuổi khách hàng của bạn.

Các hợp đồng lấy hoặc trả tiền có thể giúp ổn định thị phần trong ngành của bạn. Đó sẽ là một tin tốt lành cho nhà cung cấp của bạn. Nếu bạn không cần phải lo nghĩ về đấu tranh để giành giật từng khách hàng, bạn sẽ có nhiều cơ hội kiếm lợi nhuận hơn. Và một khi bạn đã khá hơn về tài chính thì bạn cũng sẽ ít mặc cả về giá với nhà cung cấp của bạn hơn.

Cần phải cảnh báo rằng vẫn luôn có khả năng một đối thủ cạnh tranh nào đó hành động một cách thiếu suy nghĩ và cố gắng giành thị phần của bạn, ngay cả khi bạn đã có Hợp đồng lấy hoặc trả tiền. Trong trường hợp bạn trả đũa lại, sẽ dẫn tới việc cứ ăn miếng trả miếng như vậy. Rốt cục sẽ là một cuộc chiến tranh giá cả. Cuộc chiến này có thể đặc biệt khốc liệt bởi vì một phần chi phí của bạn đã phải trả trước. Hiệu ứng làm nản lòng của hợp đồng lấy hoặc trả tiền cũng giống như chương trình

hạt nhân: Bạn hy vọng nó sẽ có kết quả, bởi vì nếu không thì chi phí sẽ vô cùng lớn.

Hợp đồng lấy hoặc trả tiền

LỢI

1. Giảm rủi ro đối với nhà cung cấp của bạn, nhờ vậy bạn có thể được giảm giá

2. Giảm bớt động cơ của đối thủ cạnh tranh khi muốn lôi kéo khách hàng của bạn bởi vì việc trả đũa gần như sẽ là chắc chắn.

HẠI

Tăng mức độ quyết liệt của chiến tranh giá cả nếu hiệu ứng làm nản lòng không có tác dụng

Các quy tắc trên thị trường đại chúng

Cho đến nay, chúng ta đã xem xét các quy tắc trong quan hệ giữa các doanh nghiệp với nhau. Khi các doanh nghiệp làm việc với nhau, những người bán và mua không chỉ thương lượng về giá cả mà còn về quy tắc chơi nữa. Chẳng hạn, bạn có thể muốn có quy tắc MCC nhưng khách hàng của bạn có thể còn do dự. Bởi vì bạn không có đủ sức mạnh để đơn phương áp đặt quy tắc nên việc quy tắc nào được áp dụng cũng sẽ trở thành đề tài trong các cuộc thương lượng.

Thị trường tiêu dùng đại chúng lại khác. Những người bán nói chung không thương lượng. Vì vậy, những người mua cũng không thể thương lượng. Nếu bạn là người bán, bạn có quyền đơn phương đặt ra một số quy tắc cho trò chơi. Một quy tắc trong số đó là bạn niêm yết giá trên hàng hóa. Nếu khách hàng muốn mua sản phẩm của bạn, anh ta phải trả theo giá đó. Đó chính là quy tắc dùng trong các siêu thị, các trạm xăng, các nhà

hàng, cửa hàng bách hóa – thực tế là gần như tất cả các hoạt động kinh doanh bán lẻ.

Quy tắc kinh doanh kiểu này được nhiều người cho là đương nhiên. Nhưng sẽ rất thú vị nếu đặt câu hỏi tại sao như vậy. Một lần nữa, trò chơi quân bài sẽ làm sáng tỏ điều này.

Hãy hình dung Adam có đến 100 bộ bài và chơi đồng thời với 2.600 sinh viên. Cũng tương tự như những phân tích trong ván bài đầu tiên của trò chơi, bạn sẽ nói rằng Adam và các sinh viên sẽ chia đều phần thưởng 100 USD. Không có gì thực sự thay đổi ở đây cả.

Nhưng có thật vậy không? Số người chơi lớn như vậy hoàn toàn có khả năng tạo ra một sự khác biệt rất lớn. Adam có thể từ chối thương lượng với từng cá nhân với lý do hoàn toàn chính đáng là không có thời gian. Thay vào đó, Adam chỉ đưa ra mức giá và để các sinh viên tự lựa chọn nhận lấy hoặc không.

Số lượng lớn thực tế đã biến tình huống ban đầu trở thành ván bài Tối hậu thư trong trò chơi Quân bài. Như chúng ta đã thấy trong các chương trước, điều này đặt Adam vào một vị thế rất quyền lực. Ông ta chỉ cần chọn mức giá. Ông ta có thể đặt giá là 10 USD cho mỗi quân bài đỏ và chờ đợi có sinh viên đến chấp nhận mức giá đó. Và các sinh viên sẽ làm như vậy bởi vì họ biết rằng họ không còn cơ hội để ra giá ngược lại.

Nếu bạn bán hàng trên một thị trường rất rộng lớn thì cũng giống như Adam, bạn có thể từ chối thương lượng. Thay vào đó bạn sẽ tự đặt giá. Liệu còn những quy tắc nào bạn muốn đặt ra ở đây nữa?

Trước hết, có vẻ như điều khoản Tối huệ khách không có ý nghĩa gì trên các thị trường tiêu dùng lớn như vậy. Nếu bạn có

quyền đặt giá thì sẽ không có việc khách hàng tìm đến để đòi được đối xử đặc biệt. Tuy nhiên, thực tế là vẫn có thể xem xét áp dụng MFC ở đây. Mặc dù khách hàng không thể thương lượng nhưng họ lại có thể ngần ngại không mua ngay. Họ làm như vậy vì họ không tin rằng bạn sẽ giữ giá. Trong khi đó khách hàng càng trì hoãn lâu thì áp lực phải giảm giá lên bạn càng tăng. Sự tin tưởng của khách hàng rằng bạn sẽ hạ giá, cuối cùng sẽ trở thành sự thực. Nhưng nếu bạn cho khách hàng hưởng điều khoản MFC thì nó sẽ giúp bạn thoát khỏi cái bẫy này.

Bán hàng đầu năm

Năm 1990, hãng xe hơi Chrysler đã áp dụng một quy tắc kiểu MFC để làm thay đổi trò chơi bán xe. Cách mà những người mua xe thường chơi trong trò chơi này là họ chờ đến dịp cuối năm mới đi mua xe, các đại lý do vậy phải giữ một lượng hàng tồn kho rất lớn và sự chờ đợi này tạo ra áp lực buộc nhà sản xuất phải hạ giá.

Chrysler muốn thuyết phục khách hàng rằng sẽ không có lợi cho họ nếu chờ đợi như vậy. Nhưng chỉ lời nói suông thì không đáng tin cậy. Điều mà Chrysler đã làm, như có thể thấy trên bảng quảng cáo của hãng dưới đây là hứa với những khách hàng mua xe vào tháng 1 rằng nếu như có hạ giá vào dịp cuối năm thì hãng sẽ hoàn trả lại số tiền chênh lệch cho khách hàng.

Sự bảo đảm của Chrysler đã có hai tác dụng. Khách hàng bây giờ không còn động cơ để chờ đợi như trước, vì vậy hàng tồn kho cuối năm đã giảm hẳn. Cũng chính vì vậy mà việc giảm giá vào cuối năm là không còn cần thiết. Hơn thế nữa, Chrysler cũng không muốn giảm giá để thanh lý số hàng tồn kho còn lại,

bởi vì như vậy sẽ còn tốn kém hơn do họ sẽ phải quay trở lại để trả tiền cho các khách hàng mua xe đầu năm như đã hứa.

Nhiều cửa hàng bán lẻ đưa ra bảo đảm giá hàng hóa không đổi trong vòng 30 hoặc 60 ngày. Hành động này cũng tương tự như của Chrysler. Các chính sách Giá thấp mỗi ngày là một quy tắc khác mà những nhà bán lẻ thường sử dụng để thuyết phục khách hàng không đợi giảm giá. Chính cách này đã giúp họ không bị áp lực phải giảm giá thực sự vào một lúc nào đó.

Còn điều khoản MCC trên thị trường tiêu dùng đại chúng sẽ được sử dụng như thế nào? Bạn có thể cho khách hàng hưởng MCC nhưng bạn vẫn không thể ép họ phải mua hàng của bạn. Nói chung rất hiếm khi bạn có những giao kèo thường xuyên với khách hàng. Dù bạn có làm như vậy thì cũng không thể dùng nó để trói buộc khách hàng. Hãy thử hình dung ra khả năng một người mua xe hơi tiềm năng ký một hợp đồng với Chrysler để cho phép hãng này có quyền lựa chọn khớp theo giá mà hãng Ford chào. Rất khó xảy ra. Vì sao ai đó lại phải ký một hợp đồng như vậy?

Như vậy là trên thị trường đại chúng, bạn không hẳn là có thể đặt ra bất kỳ quy tắc nào bạn muốn. Bạn chỉ có thể đưa ra các quy tắc liên quan đến những gì bạn làm chứ không phải khách hàng làm. Nếu không thể có MCC, liệu bạn có thể đạt được cùng một kết quả nếu bạn công bố ý định của mình rằng sẽ luôn khớp giá theo mức giá tốt nhất trên thị trường hay không? Không hẳn. Một lời hứa bảo đảm rằng sẽ khớp theo bất kỳ mức giá nào của đối thủ cạnh tranh không hoàn toàn giống như MCC. Những người tiêu dùng không cần phải để cho bạn lựa chọn ở đây.

Một số nhà bán lẻ có thể sử dụng cam kết về mức giá tốt nhất tương đối hiệu quả. Hãng bán lẻ của Anh là John Lewis đã có khẩu hiệu Không bao giờ biết đến giá thấp hơn. Hãng nhanh chóng giảm giá nếu biết được cùng một sản phẩm đó ở nơi khác bán giá thấp hơn và vì thế nổi tiếng là luôn có mức giá thấp nhất. Kết quả là họ có một lượng khách hàng rất trung thành với mình.

Bảo đảm cho mức giá tốt nhất sẽ không có hiệu quả trong trường hợp hàng hóa của bạn là loại đặc chủng hoặc có phong cách riêng. Giả sử rằng Chrysler cố gắng đưa ra bảo đảm như vậy cho loại xe nhãn hiệu Neon của mình. Những chiếc xe nào của Ford, GM, Toyota hay Huyndai là tương ứng với Neon? Nếu bảo đảm được đưa ra thì với nhãn hiệu nào trong số đó? Còn nếu đưa ra một bảo đảm khung bao trọn toàn bộ các nhãn hiệu tương đương của các hãng khác thì Chrysler sẽ phải gánh một rủi ro đáng kể. Vì một lý do nào đó, chẳng hạn như do tỷ giá hối đoái dao động mà giá của chiếc xe được coi là phải giảm xuống tương đương, Chrysler sẽ bị buộc phải giảm giá theo và vì thế có thể sẽ bị lỗ nặng.

Một khi bạn không thể có MCC và việc đưa ra đảm bảo về mức giá tốt nhất nói chung không phải luôn luôn là sáng suốt và thực tế, bạn phải làm thế nào để giữ được khách hàng trên thị trường tiêu dùng đại chúng? Luôn có một lựa chọn để khách hàng của bạn hài lòng, đó là cho họ mức giá thấp. Có hai vấn đề sẽ ngay lập tức nảy sinh ở đây. Thứ nhất, làm như vậy là bạn đã tự giảm lợi nhuận của mình. Thứ hai, lập ra một mức giá thấp là một động thái vừa tấn công, vừa phòng vệ. Giá thấp của bạn sẽ lôi kéo được một số khách hàng của đối thủ cạnh tranh, khi đó đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ buộc phải phản ứng lại bằng cách hạ giá của họ xuống nhằm bảo toàn cơ sở khách hàng của

mình. Bạn sẽ lại quay trở lại điểm ban đầu, chỉ có mức giá chung bây giờ đã thấp hơn.

Như vậy, điều bạn thực sự muốn làm là lấy giá rẻ với khách hàng của mình nhưng đồng thời không đe dọa lượng khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Nếu có thể làm như vậy thì đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ không cần phản ứng. Đây quả thực là một ý tưởng rất lạ lùng. Với những quy tắc cho trước trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng, điều này nghe chừng là không thể. Tuy nhiên, GM đã khám phá ra một cách để thay đổi các quy tắc. Chúng ta sẽ cùng nghiên cứu trường hợp sau về chương trình thẻ khách hàng của GM.

GM đi đầu về giá

Nhu cầu chững lại và cạnh tranh từ các nhà sản xuất xe hơi nước ngoài đã khiến giai đoạn đầu những năm 1990 trở thành một giai đoạn khó khăn đối với ba đại gia trong làng xe hơi Mỹ – General Motors, Ford và Chrysler. Năm 1992, GM ghi vào trong sổ số tiền lỗ cả năm lớn nhất trong lịch sử kinh doanh nước Mỹ khoảng 4,5 tỷ USD.

Một phần trong các giải pháp của GM đối với vấn đề trên là tìm cách sản xuất ra các loại xe tốt hơn và hiệu quả hơn. GM hy vọng rằng Công ty Saturn, một đơn vị độc lập do chính họ thành lập nên từ giữa những năm 1980 để sản xuất những chiếc xe loại nhỏ, sẽ làm chất xúc tác cho những cải tiến xuyên suốt toàn Tập đoàn GM. Một dấu hiệu đầy hứa hẹn khác là vào cuối năm 1992, ban lãnh đạo GM đứng đầu là John Smale, Giám đốc GM và cựu Chủ tịch của Procter&Gamble, đã thực hiện một việc táo bạo dẫn đến một cuộc cải tổ lớn trong bộ máy quản lý của GM.

Nhưng việc xe được bán như thế nào vẫn còn là vấn đề cần phải bàn. Để đương đầu với nhu cầu đang chững lại trong khi cạnh tranh gia tăng, mỗi công ty trong nhóm Ba ông lớn (Big Three) của làng xe hơi Mỹ đều phải dựa chủ yếu vào những lời quảng cáo hứa hẹn trả lại tiền, chiết khấu cao cho đại lý, bán giảm giá cuối năm và các chương trình khuyến mãi khác.

Tháng 9 năm 1992, GM đã làm thay đổi trò chơi. Họ liên kết với Household Bank (Ngân hàng Hộ gia đình), một tổ chức chuyên phát hành các thẻ tín dụng đồng thương hiệu và cùng nhau phát hành ra Thẻ GM (GM Card) dưới sự bảo trợ của MasterCard. Các chủ thẻ này sẽ được tặng 5% giá trị mua hàng. Số tiền này có thể được dùng để mua hay thuê mua bất kỳ một chiếc xe con hay xe tải nào của GM. Theo các quy tắc của chương trình này thì khoản tiền 5% sẽ được áp dụng sau khi khách hàng đã đàm phán xong về mức giá tốt nhất đối với chiếc xe họ muốn mua. Tổng số tiền này có ở mức kha khá: Hạn mức là 500 USD một năm với mức trần là 3.500 USD trong vòng 7 năm.

Điều này không gây được ấn tượng đối với Robert Heller, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Visa USA. Tại hội nghị về thẻ ngân hàng của Hiệp hội Ngân hàng Mỹ năm 1992, ông ta đã nói vui rằng chẳng mấy chốc các cửa hàng bán pizza ngoài phố sẽ theo chân AT&T và GM để phát hành các thẻ tín dụng của mình. Chỉ trong vòng một năm, Heller đã bị đẩy ra khỏi vị trí của mình và người ta bắt đầu nói về khả năng có thẻ tín dụng của McDonald.

Sự xuất hiện lần đầu tiên của GM Card được hỗ trợ bởi một chương trình tiếp thị ồ ạt và chớp nhoáng. Nó bao gồm 30 triệu thư gửi trực tiếp đến các khách hàng mục tiêu, 7 triệu cuộc nói chuyện qua điện thoại và một chương trình quảng cáo hết sức rầm rộ trên truyền hình cũng như trên báo chí. GM đã chi 120

triệu USD cho toàn bộ chương trình vận động lớn này. Mặc dù so với tổng chi phí tiếp thị của GM thì đó là con số nhỏ nhưng nó là chưa từng có từ trước đến nay trong lĩnh vực thẻ tín dụng.

Việc giới thiệu GM Card đã mang lại thành công chưa từng thấy trong ngành kinh doanh thẻ tín dụng. Chỉ sau 28 ngày đã có một triệu khách hàng đến đăng ký thẻ. Kỷ lục trước đó của AT&T Universal Card là 78 ngày để đạt đến con số một triệu khách hàng. Chỉ trong vòng chưa đầy hai tháng, GM Card đã có trên hai triệu khách và số dư trên các thẻ này đạt đến 500 triệu USD. Vào ngày kỷ niệm một năm của GM Card, số khách hàng đã lên đến 5 triệu với tổng số dư trên các thẻ là 3,3 tỷ USD. Sau hai năm, họ đã có 9 triệu khách hàng, và các con số trong chương trình này vẫn ngày càng tăng cao.

Trong năm đầu tiên của chương trình, GM đã thực hiện thanh toán giảm giá trên 55.000 thẻ. Cho đến tháng 2 năm 1994 đã có tổng cộng 123.000 thẻ được hưởng thanh toán giảm giá với tổng số tiền trả là 40 triệu USD (trung bình 325 USD trên mỗi đầu xe). Các dự báo tính toán rằng cho đến khi chương trình kết thúc, khoảng 25% doanh số xe bán lẻ ở Bắc Mỹ sẽ là bán cho những người sở hữu thẻ GM Card.

Giảm giá có mục tiêu như GM Card rõ ràng là một thành công lớn, tuy nhiên nó đã làm thay đổi cuộc chơi bán xe như thế nào? Để thấy được tác động của chương trình này, chúng ta hãy xem xét một ví dụ với các con số được đơn giản hóa để thấy chương trình này đã làm thay đổi giá cả như thế nào. Giả sử ban đầu cả GM và Ford đều bán xe với giá 20.000 USD. Bởi vì giá là như nhau, nên thị trường sẽ chia đôi cho hai loại xe dựa trên

cơ sở sự ưa thích tự nhiên của các cá nhân đối với các nhãn hiệu xe.

Bây giờ, giả sử GM muốn hạ giá cho các khách hàng ruột của mình 1.000 USD mỗi xe và tăng mức giá cho những người khác lên 1.000 USD. Tại thời điểm này, thực tế là GM đã đặt ra hai mức giá: 19.000 USD cho khách hàng của mình và 21.000 USD cho các khách hàng đang thích xe Ford hơn. Hãy đứng vào vị trí của Ford. Họ có thể phản ứng bằng cách hạ giá xuống dưới mức 19.000 USD để lấy khách hàng của GM. Hoặc họ cũng có thể nâng giá lên đâu đó gần với mức 21.000 USD mà vẫn không đánh mất khách hàng của mình về tay GM. Ford có nhiều khả năng sẽ nhận thấy lựa chọn thứ hai hấp dẫn hơn. Nếu họ thực sự làm như vậy, tức là tăng giá lên gần 21.000 USD thì điều này sẽ giúp GM có thêm chỗ thở. Bây giờ thì GM có thể tăng giá cho khách ngoài lên khoảng gần 23.000 USD – trong khi mức giá ròng cho khách hàng có thẻ giảm giá của họ sẽ xấp xỉ 21.000 USD – mà vẫn không sợ mất đi các khách hàng ruột. Tại thời điểm này cả GM và Ford đều đã đưa ra mức giá nằm trên các mức cũ. Ford có thể sẽ lại muốn tăng giá tiếp, GM sẽ lại theo chân giống như trên, và cứ tiếp tục như thế mãi.

Chương trình giảm giá đã tạo ra một tình huống cùng thắng về giá cả giữa GM và Ford. Quá trình này có thể đi xa đến đâu? Trên thực tế là cũng chỉ đến thế. Một mặt là vì trên thị trường vẫn còn các nhà sản xuất xe hơi khác có thể không chịu tăng giá. Đến một mức nào đó, khách hàng sẽ chuyển sang mua xe của họ. Trong bất kỳ tình huống nào thì lợi ích chủ yếu đối với GM là Ford và các nhà sản xuất xe hơi khác là sẽ ít có khả năng ai đó sẽ khởi xướng một cuộc chiến tranh giá cả trong bối cảnh như vậy.

Chìa khóa cho tính hiệu quả của chương trình giảm giá này ở chỗ việc giảm giá là có mục tiêu. Nó chỉ có tác dụng nếu những người được quyền nhận giảm giá trên các xe của GM trước hết là các khách hàng triển vọng của GM và không phải là khách hàng triển vọng của Ford. Do vậy, thách thức thực tế lớn nhất khi tiến hành chương trình này là: Trao quyền hưởng giảm giá cho càng nhiều khách hàng triển vọng của bạn càng tốt mà không để họ cuối cùng lại trở thành khách hàng triển vọng của đối thủ cạnh tranh.

GM Card đã giải quyết vấn đề này một cách xuất sắc. Dễ dàng nhận thấy rằng để tìm tất cả các khách hàng triển vọng của mình là rất khó khăn, GM đã quay ngược lại vấn đề. Nếu như bạn khó tìm được khách hàng của mình thì hãy để họ tự tìm đến bạn. Những người sẵn lòng mua GM Card để hưởng giảm giá chắc chắn là những người đang dự định mua xe của GM. Những người dự định mua xe Ford sẽ ít mong muốn có GM Card hơn những khách hàng trung thành của GM. Đó là cách một chương trình thẻ tín dụng có thể giúp bạn giải quyết vấn đề về đặt mục tiêu giảm giá vào đúng cơ sở khách hàng tự nhiên của bạn.

Mô phỏng lành mạnh II

Nếu như GM Card là một ý tưởng hay ho thì chắc chắn nó sẽ bị sao chép. Và quả là đúng là như vậy.

Tháng 2 năm 1993, chỉ năm tháng sau khi GM Card được tung ra, Ford đã hợp lực cùng Citibank, nhà phát hành thẻ tín dụng lớn nhất, để chào loại thẻ mang tên Ford-Citibank dưới cả hai chiếc ô của MasterCard và Visa. Chương trình này cho phép các chủ thẻ tích luỹ tới 700 USD giảm giá mỗi năm với mức cao nhất cho phép là 3.500 USD trong vòng 5 năm.

Ford-Citibank Card được tung ra thị trường bằng việc gửi thư trực tiếp đến 30 triệu khách hàng dùng thẻ hiện tại của Citibank cũng như những người đang là chủ sở hữu xe Ford. Các tài liệu khuyến mãi và đơn xin cấp thẻ được đặt tại 5.000 đại lý của Ford. Chỉ trong 9 tháng đầu năm 1993, tổng số tiền 4,6 triệu USD đã được chi cho quảng cáo Ford-Citibank Card. Cho đến tháng 4 năm 1994 các nhà phân tích đã dự tính rất khác nhau về số người sở hữu Ford-Citibank Card, từ 1,3 đến 5 triệu người. Khoảng 20.000 người trong số đó đã được hưởng giảm giá ngay trong năm đầu tiên.

GM Card còn được sao chép một lần nữa vào tháng 6 năm 1994, khi Volkswagen of America liên kết với MBNA Corporation, nhà phát hành thẻ danh tiếng, để cùng thực hiện một chương trình thẻ giảm giá. Đáng nói là Chrysler đã không tham gia vào chuyện này, ít nhất là cho đến đầu năm 1996.

Liệu tất cả những sự mô phỏng sao chép kể trên có làm ảnh hưởng gì tới chương trình của GM hay không? Không nhất thiết như vậy. Nếu GM hy vọng sử dụng chương trình này để giành thị phần từ Ford và những nhà sản xuất xe hơi khác thì việc mô phỏng như vậy rõ ràng sẽ là một tin xấu. Với chương trình của Ford đưa ra, các khách hàng triển vọng của Ford sẽ thậm chí còn có ít lý do hơn trước để lấy GM Card.

Tuy nhiên, thực tế là sự mô phỏng đã giúp cả GM. Càng nhiều chương trình thẻ xuất hiện thì các nhà sản xuất xe càng ít có xu hướng giảm giá thực, bởi vì mức giá thấp bây giờ đã không còn hiệu quả trong việc thu hút khách hàng nữa. Những người đã tích lũy được một số tiền nào đó trong thẻ của một chương trình sẽ không muốn chuyển sang thẻ khác. Hơn thế, nếu các nhà sản xuất xe hơi tăng giá thì họ cũng không bị mất nhiều

khách hàng như trước, bởi vì các khách hàng của họ không muốn mất đi số tiền giảm giá mà họ đã tích lũy được từ trước. Các nhà sản xuất xe hơi sẽ có nhiều khách hàng trung thành hơn. Về tổng thể, khi đó, giảm giá sẽ ít hiệu quả trong khi tăng giá cũng không phải là quá mạo hiểm. Điều này không chỉ đúng đối với các nhà sản xuất xe hơi có chương trình tích lũy giảm giá mà cả các nhà sản xuất xe hơi khác cũng thấy việc giảm giá là không hiệu quả. Do vậy, động cơ cạnh tranh bằng giá sẽ giảm đi. Kết quả cuối cùng là: Giá ổn định hơn trong toàn ngành. Tóm lại, đây là một trường hợp khác của mô phỏng lành mạnh.

Sự mô phỏng còn có một hiệu ứng tích cực khác: Nó khiến cho khách hàng đứng hẳn về phía các bên. Càng nhiều nhà sản xuất xe hơi áp dụng chương trình tích luỹ giảm giá thì người mua càng đứng về một phía. Những người bình thường không trung thành với bất kỳ nhãn hiệu nào sẽ nhận thấy rằng họ sẽ ở vào vị thế bất lợi nếu đứng ngoài không tham gia vào các chương trình. Thậm chí cả những người mua vốn rất nhạy cảm với giá cũng có động cơ để tự ràng buộc mình với chỉ một nhà sản xuất. Và càng có nhiều khách hàng tham gia vào các chương trình tích lũy giảm giá, hiệu ứng ổn định giá trong ngành sẽ càng lớn.

Chắc chắn sẽ còn có nhiều người nữa đi theo cách mô phỏng này. Sau khi thành công ở Mỹ, cả GM và Ford đều tung ra các chương trình tương tự ở Canada và Anh. Đồng thời Toyota cũng có một chương trình giống như vậy cho mình ở Nhật Bản.

Nhiều người thắng hơn

Cùng với tác động làm ổn định giá trong ngành xe hơi, chương trình GM Card còn mang lại nhiều lợi ích khác nữa. Hàng

tháng, GM kẹp những tài liệu quảng cáo tiếp thị vào các phiếu thanh toán thẻ tín dụng của Household Bank. Cách này còn tốt hơn là bỏ bưu điện. Không giống như các thư quảng cáo tạp nham khác, chiếc phong bì này không thể bị vứt đi một cách dễ dàng bởi vì bên trong nó còn có hóa đơn cần thanh toán. Khi người ta mở phong bì thì quảng cáo của GM sẽ tự bật ra.

GM còn chia sẻ chi phí cho việc giảm giá với Household, cũng như cùng nhau chuẩn hoá hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng. Những nhà phát hành thẻ thường trả tiền để tặng giải thưởng khuyến mãi nhằm làm cho thẻ của họ trở nên hấp dẫn hơn. Chẳng hạn, First Chicago trả United Airlines khoảng một penny cho mỗi dặm bay để dành tặng miễn phí cho khách hàng của mình, những người chủ sở hữu thẻ tín dụng. Cũng theo nguyên tắc như vậy, Household đã trả hộ cho GM khoảng 20% cho chi phí giảm giá, bất kể quyền giảm giá có được sử dụng đến hay không.

Điều gì tốt cho GM thì cũng tốt cho Household. Kết quả của cuộc vận động tiếp thị ồ ạt và chớp nhoáng của GM là trên 8 triệu khách hàng mới sử dụng thẻ của Household đã đẩy ngân hàng này từ vị trí thứ 10 lên vị trí thứ 5 trong số các nhà phát hành thẻ tín dụng. Cơ hội được giảm giá trên những chiếc xe của GM đã làm tăng thu nhập của thẻ GM Card hàng năm lên 5.200 USD, gấp mức trung bình trên toàn quốc. Trên 70% các khoản phải 2,5 lần thu được luân chuyển trên các thẻ của GM, so với mức trung bình của toàn ngành là 66%. Tỷ lệ thay đổi khách hàng có GM Card và tỷ lệ trả muộn là thấp hơn so với mức trung bình trong ngành. Số khách hàng đổi thẻ giảm, bởi vì cần phải có thời gian để tích luỹ số tiền được giảm giá, trong thời gian đó khách hàng thường không muốn đổi chỗ khác. Đồng thời tỷ lệ nợ kéo dài cũng giảm vì số tiền giảm giá tích luỹ

trên thẻ sẽ không được sử dụng nếu như khách hàng chậm thanh toán.

Tiếp đó là các tác động đối với mức giá trong chính ngành kinh doanh thẻ tín dụng. Thời gian sau đó, các ngân hàng như Household, Citibank và MBNA đã đều có nhiều khách hàng trung thành hơn, có ít nhà phát hành thẻ khác có động cơ cạnh tranh về giá hơn. Kết quả là mức giá sẽ ổn định hơn trong cả ngành kinh doanh thẻ tín dụng lẫn ngành kinh doanh xe hơi.

Nếu như những nhà phát hành thẻ và các nhà sản xuất xe hơi là những người thắng cuộc thì phải chăng những người mua xe là những người thua cuộc? Không nhất thiết như vậy. Mặc dù họ sẽ phải chịu mức giá cao hơn nhưng đó chưa phải là toàn bộ bức tranh. Chúng ta hãy cùng quay lại vấn đề mà các nhà sản xuất xe hơi phải đối mặt vào đầu những năm 1990. Khi một nhà sản xuất xe hơi thiết kế ra một loại xe mới, để chi tiền cho việc điều chỉnh lại dây chuyền lắp ráp và quảng cáo rộng rãi trên toàn quốc, họ sẽ phải trả trước một khoản chi phí cố định (chi phí chìm) rất lớn. Nếu để họ rơi vào giữa những nhà sản xuất xe hơi khác với những chiếc xe tương tự, giá tương tự và lại còn thừa một ít năng lực sản xuất thì đó sẽ là một vấn đề lớn. Giá sẽ được đẩy xuống mức của chi phí biến thiên và nhà sản xuất của chúng ta sẽ không có cách nào thu hồi lại được vốn đầu tư đã bỏ ra của mình. Chính cạnh tranh đã làm chìm luôn các chi phí này. Vấn đề nói trên ảnh hưởng đến cả người tiêu dùng lẫn nhà sản xuất. Nếu như nhà sản xuất không thể kiếm ra lợi nhuận hôm nay, họ sẽ không muốn đầu tư, và người tiêu dùng ngày mai cũng không có hy vọng có được những loại xe rẻ hơn và tốt hơn. Tóm lại là về lâu dài, giá cao sẽ dẫn đến kết cục cùng thắng đối với cả các nhà sản xuất xe hơi lẫn các khách hàng của họ.

Bài học rút ra từ những chiếc thẻ. Đâu là các tác động mấu chốt trong chương trình GM Card và những người bắt chước theo nó? Số phận của các nhà sản xuất xe hơi phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố: tình trạng chung của nền kinh tế, tỷ giá hối đoái, việc giới thiệu thêm các mẫu xe mới, khả năng của họ trong việc dự báo nhu cầu và còn nhiều yếu tố khác nữa.

Do vậy, rất khó tách riêng tác động của chương trình thẻ tín dụng với các tác động khác đồng thời. Tuy nhiên, có vẻ như các chương trình này ít nhất đã giúp các nhà sản xuất xe hơi tăng giá bằng cách bỏ bớt các chương trình khuyến mãi giảm giá truyền thống khác. Tờ BusinessWeek đã nói về điều này như sau: "Gần như tất cả các nhà sản xuất xe hơi, đặc biệt là Ba ông lớn trong nước đã từng phải giảm giá cho khách hàng rất nhiều trong giai đoạn suy thoái vừa qua – hiện nay đã được bù đắp lại đáng kể bởi vì họ đã thôi không phải chào khách hàng những phần thưởng bằng tiền mặt và trợ cấp thuê mua nữa".

Vào thời điểm 31 tháng 1 năm 1995, GM thông báo rằng các hoạt động chính của họ trên thị trường xe hơi Bắc Mỹ (NAO) đã lần đầu tiên có lãi kể từ năm 1989. Business Week đã giải thích: "NAO đã mạnh lên bởi biết chuyển số xe nếu bán chỉ có lợi nhuận thấp thành các đội xe cho thuê và giảm bớt các chương trình khuyến mãi của mình".

Câu chuyện về chương trình GM Card đã cho chúng ta một bài học quan trọng về định giá và loại quy tắc mà bạn muốn có để kiểm soát được giá. Người ta vẫn thường nghĩ rằng chiến lược tốt nhất là bán giá cao cho các khách hàng ruột của mình trong khi lại bán giá thấp hơn cho khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Sau hết, đó là bởi vì trong khi các khách hàng ruột của bạn sẵn sàng trả tiền, còn các khách hàng của đối thủ cạnh

tranh cần phải được lôi kéo bởi các mức giá thấp hơn. Liệu chiến lược này có thể so sánh với các kết quả mang lại từ GM Card như thế nào?

Trước hết và trên hết, thẻ của GM sẽ hấp dẫn những người đang có kế hoạch mua xe của GM. Những người mua xe Ford tiềm năng sẽ không mặn mà với thẻ của GM. Điều gì sẽ xảy ra khi GM bỏ bớt đi một số chương trình khuyến mãi khác của mình để bù vào chi phí trả cho khoản giảm giá trên thẻ tín dụng? Câu trả lời là giá thực tế của xe GM – trừ đi tất cả các khoản đã được giảm giá từ GM Card – sẽ cao hơn đối với những khách hàng trung thành với Ford so với những khách hàng tiềm năng của GM. Kết quả là GM đặt giá cho xe của mình cao hơn cho các khách hàng của đối thủ cạnh tranh so với cho khách hàng của chính mình. Điều này ngược lại so với những gì người ta vẫn nghĩ về một chiến lược tốt nhất.

Tuy nhiên, GM đã làm đúng! Bằng cách tăng giá đối với những người mua xe triển vọng của Ford, GM đã cho Ford một khoảng cách để có thể tăng giá. Điều này giúp cho GM có cơ hội củng cố mức giá, sau đó lại cho Ford có thêm chỗ để tăng giá thêm nữa và cứ tiếp tục như vậy. Đây chính là tình huống cùng thắng mà chúng ta đã nói đến. Hãy so sánh với những gì sẽ xảy ra nếu bạn hạ giá cho khách hàng của đối thủ cạnh tranh để lôi kéo họ: Bạn buộc đối thủ cạnh tranh phải phản ứng lại bằng cách giảm giá, nhưng đến lượt bạn nó sẽ đặt bạn vào một tình thế nguy hiểm, có thể đánh mất khách hàng của mình về tay đối thủ, do vậy phản ứng của bạn là hạ giá cho các khách hàng của mình. Rốt cục, bạn sẽ ở thế yếu hơn nhiều so với lúc ban đầu.

Nguyên tắc cơ bản ở đây là: Hãy đối xử với các khách hàng ruột của bạn tốt hơn khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Các công

ty có vẻ như đều hiểu điều này trong một số tình huống cụ thể. Chẳng hạn, những nỗ lực của họ nhằm cải thiện sản phẩm thường là để củng cố một quan hệ chứ không phải để lôi kéo khách hàng. Tuy nhiên, khi đó là vấn đề về giá thì các công ty thường quên mất điều này. Họ tìm cách theo đuổi khách hàng của đối thủ cạnh tranh bằng mức giá thấp, trong khi đáng lẽ cần phải tập trung vào phục vụ các khách hàng hiện tại của mình một cách tốt nhất.

Để ngăn chặn chiến tranh giá cả, bạn muốn bán giá thấp hơn cho các khách hàng của bạn và chào mức giá cao hơn cho khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Các chương trình dành cho khách bay thường xuyên đã làm được điều này. Giá của một chuyến bay từ New York đến Chicago của hãng American Airlines là như nhau đối với tất cả các khách hàng – bất kể họ có phải là thành viên của AAdvantage hay không. Tuy nhiên, giá trị của chuyến bay đối với các thành viên của AAdvantage lại lớn hơn so với những người ngoài bởi vì nó mang họ lại gần hơn với chiếc vé miễn phí đi Hawaii. Như vậy, bằng việc cung cấp cho khách hàng của mình một giá trị lớn hơn với cùng một mức giá, hãng American trên thực tế là đã bán rẻ hơn cho khách hàng của mình vé chuyến bay NewYork - Chicago. Ai là người phải chịu mức giá thực tế cao hơn?

Trong số những người này có tất cả các khách hàng trung thành của United Airlines, bởi vì những người này không đánh giá cao quãng đường bay với hãng American bằng các khách hàng của American. Điều này có nghĩa là United đã có chỗ để có thể tăng giá mà không làm mất khách hàng, dẫn đến American cũng có thể tăng giá theo và lại giúp United có thêm chỗ để tăng giá, cứ tiếp tục như thế mãi. American và United Airlines

như vậy, cùng được hưởng thắng lợi về giá, giống như GM và Ford.

Rõ ràng ở đây có một mối liên quan giữa các chương trình tích lũy giảm giá như GM Card và các chương trình dành cho người trung thành như AAdvantage đã được đưa ra trong chương trước. Đó là điều người ta chờ đợi. Cả hai chương trình này đều là những quy tắc – chủ yếu là những giao kèo đơn phương với khách hàng, bảo đảm giảm giá cho họ. Hơn thế, cách các chương trình này tác động vào diễn biến giá cả trong ngành là như nhau. Chỉ có một khác biệt đáng kể ở đây. Một chương trình dành cho người trung thành, như AAdvantage trao thưởng cho khách hàng bằng hiện vật chứ không bằng tiền và nhờ vậy đã "làm cho chiếc bánh to lên". Ngược lại, GM Card trao thưởng bằng tiền mặt và do vậy nó không làm tăng giá trị gia tăng của GM. Trong khi nói chung tốt hơn cả là trao phần thưởng bằng hiện vật thì như chúng ta thấy với câu chuyện của GM Card, trao thưởng tiền mặt cũng vẫn hoàn toàn có thể tốt như vậy.

Không có lý do nào để những doanh nghiệp khác không theo chân GM và thay đổi quy tắc trò chơi bằng cách cũng bắt đầu các chương trình giảm giá trên thẻ tín dụng của chính mình. Apple Computer đã có chương trình giảm giá đó cùng với sự hợp tác của Citibank. Các chương trình loại này đặc biệt thích hợp đối với các doanh nghiệp bán những hàng hóa trị giá lớn và khan hiếm. Sẽ là không khả thi đối với các doanh nghiệp này nếu họ muốn tặng thưởng cho khách hàng bằng hiện vật. Các ngân hàng không thể cho vay tiền mua bất động sản miễn phí, nhưng họ có thể giảm giá phần nào về lãi suất. Tương tự, các nhà môi giới bất động sản cũng không thể tặng không ngôi nhà nhưng họ có thể giảm giá một phần trong mức phí hoa hồng

trả cho họ. Thực tế là bất kỳ ai bán những hàng hóa giá trị lớn cũng đều nên nghĩ đến một chương trình tích lũy giảm giá nào đó cho riêng mình.

Có một điểm cuối cùng, khá trớ trêu trong câu chuyện của GM. Hóa ra là GM đã làm đúng do một nguyên nhân sai. Trong một cuộc phỏng vấn, Hank Weed, Giám đốc Điều hành Chương trình GM Card, đã giải thích rằng chiếc thẻ được thiết kế thực ra là nhằm giúp GM giành thị phần thông qua cuộc chinh phục những người mua tiềm năng của Ford và các hãng khác. Chúng tôi tin rằng tác động của cuộc chinh phục là rất khiêm tốn, đó là nói một cách lạc quan nhất. GM Card luôn luôn hấp dẫn nhất đối với chính các khách hàng ruột của GM và hầu như không hấp dẫn tý nào đối với các khách hàng tiềm năng của Ford. Điều này còn thấy rõ hơn khi Ford cũng tung ra chương trình thẻ của mình. Tại thời điểm này các khách hàng tiềm năng của Ford thực tế là chẳng có lý do gì để lấy thẻ GM Card. Hơn thế nữa, làm sao GM lại có thể nghĩ rằng chương trình của họ sẽ không bị mô phỏng theo? Tóm lại tác động thực tế của GM Card đã hoàn toàn khác so với dự tính: Nó cải thiện sự dao động giá cả trong ngành xe hơi. Trong trường hợp này, có thể gọi đây là một thành công ngược[6].

[6] *Nguyên văn: "thành công bỏ chạy".*

Chương trình tích lũy giảm giá

LỢI

1. Cho phép bạn bán giá thấp cho khách hàng của mình mà không đe dọa đến cơ sở khách hàng của đối thủ cạnh tranh

2. Khuyến khích khách hàng - ngay cả những người chỉ thích mua giá rẻ - trở nên trung thành hơn với mình

3. Tạo ra sự phối kết hợp với các đối tác thẻ tín dụng.

HẠI

1. Với cách trao phần thưởng bằng tiền mặt thay vì hiện vật cho lòng trung thành, bạn đã không tăng được giá trị gia tăng của mình

2. Chương trình này không hiệu quả với các sản phẩm trị giá nhỏ.

Các quy định của Chính phủ

Chính phủ có quyền đặt ra rất nhiều quy tắc cho trò chơi. Chính phủ đưa ra các luật thuế, luật bản quyền, luật về mức lương tối thiểu và rất nhiều loại luật khác. Các luật này điều tiết các giao dịch giữa tất cả những người chơi trong toàn bộ nền kinh tế.

Ngoài những quy định trực tiếp, Chính phủ còn đưa ra những quy định về việc những người chơi có thể được đưa ra những quy tắc gì. Bạn có thể gọi đó là những siêu quy tắc trong trò chơi. Đó chính là một vai trò của luật chống độc quyền, trong đó có quy định loại hợp đồng nào là hợp pháp và loại nào không. Như chúng tôi biết thì chưa có một hợp đồng nào mà chúng ta đã thảo luận ở đây gây ra mối lo ngại về độc quyền. Nhưng luật có thể thay đổi và các cách diễn giải của luật thì rất khác nhau, do vậy chúng tôi khuyên các bạn nên tư vấn với các luật sư để hiểu rõ hơn loại hợp đồng nào được phép giao kết và loại hợp đồng nào thì không.

MFC chính là một thực tế đã phải trải qua sự cân nhắc kỹ lưỡng của luật chống độc quyền. Năm 1979, Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) đã cáo buộc việc Ethyl Corporation và Du Pont sử dụng MFC để bán những chất phụ gia cho vào xăng có pha chì. Cáo buộc ở đây là việc sử dụng MFC có thể được gọi là một hành

vi tạo điều kiện, hành vi này có thể làm giảm đáng kể cạnh tranh và vi phạm điều 5 trong Luật của FTC.

Trong vòng xét xử đầu tiên, Ủy ban đã tuyên phạt bất lợi cho Ethyl và Du Pont. Đây là một quyết định mâu thuẫn và ngay cả Chủ tịch FTC James C. Miller III cũng không đồng tình với quyết định của Ủy ban. Ông đã phát biểu: "Có những thực tiễn diễn ra là do chính khách hàng đòi hỏi... Thực tiễn đang bị kết án... đã làm giảm chi phí tìm kiếm cho khách hàng và tạo điều kiện để họ có khả năng tìm được mức giá tốt nhất trong số những nhà lọc dầu... Vì lý do đó tôi không đồng tình".

Vụ việc được chuyển lên Tòa án Liên bang ở New York để phúc thẩm, và quyết định đưa ra vào năm 1984 đã lật ngược lại quyết định của FTC. Cơ sở của quyết định phúc thẩm là việc sử dụng MFC đã bắt đầu từ khi Ethyl là nhà sản xuất duy nhất các chất phụ gia cho động cơ xe. Bởi vì khi đó không hề có cạnh tranh nên MFC rõ ràng đã được sử dụng không vì mục tiêu giảm bớt cạnh tranh giữa các nhà sản xuất.

Chúng ta đã thấy các công dụng khác của MFC trong chương trước. Bởi vì MFC làm nghiêng cán cân lực lượng từ phía người mua sang phía người bán, nó đã giúp Ethyl có thể trở nên cứng rắn hơn khi thương lượng với khách hàng. Điều này đúng khi Ethyl đang nắm độc quyền và vẫn đúng ngay cả khi đã xuất hiện các đối thủ cạnh tranh trong ngành sản xuất chất phụ gia cho động cơ xe. Từ quan điểm của người mua, MFC rất có giá trị bởi vì nó bảo đảm cho người mua không bị rơi vào vị thế bất lợi so với các đối thủ cạnh tranh của mình.

Thậm chí khi có những lý do khác để sử dụng MFC thì phán quyết của FTC vẫn ở vào thế yếu. Một mặt, nếu khách hàng của bạn có MFC, bạn sẽ ít có khả năng muốn theo đuổi khách hàng

của đối thủ cạnh tranh bằng giá thấp. Một khi bạn đã không thể khớp theo mức giá thấp một cách có lựa chọn thì càng có khả năng bạn không bao giờ khớp giá theo bất kỳ mức giá nào nói chung. Trên phương diện này, cạnh tranh có thể gia tăng. Tác động ròng là khó xác định.

Việc sử dụng MCC đơn giản giống như một phần trong hợp đồng giữa người mua và người bán, một bộ phận của cuộc thương lượng đa phương diện. Trong khi MFC với một người mua có thể ảnh hưởng đến mức giá mà người mua khác phải trả, thì MCC với một người mua chỉ ảnh hưởng đến mức giá mà chính người đó trả mà thôi. Hãy so sánh MCC với một quyền chọn tài chính. Với một quyền chọn trên thị trường chứng khoán, các nhà đầu tư trả tiền ngày hôm nay để có được quyền mua một thứ gì đó với mức giá cố định ngày mai. Một MCC là một quyền chọn cho phép người bán có quyền bán một hàng hóa nào đó trong tương lai bằng cách khớp theo (đáp ứng) mức giá tốt nhất khi đó. Quyền chọn này, cũng giống như quyền chọn trên thị trường chứng khoán, mang đến giá trị trực tiếp và sẽ còn có giá trị hơn nữa nếu rốt cục nó làm tăng mức giá trong tương lai. Tất nhiên là nắm được tác động này, người mua đồng ý với MCC sẽ đòi được hưởng mức giá thấp hơn hôm nay để đáp lại việc cho phép người bán được hưởng quyền chọn.

Các điều khoản luật chống độc quyền ở Mỹ có thể coi như một mê cung phức tạp. Cách mà luật được áp dụng lại thường tách rời với logic ẩn chứa sau các luật đó. FTC hoạt động từ một mô hình trừu tượng có lẽ chỉ phù hợp với thời đã xa của các ngành "công nghiệp ống khói".

Dược phẩm, phần mềm máy tính, động cơ phản lực và nhiều sản phẩm dựa chủ yếu trên tri thức khác là hoàn toàn không phù hợp với mô hình kinh tế truyền thống. Một điểm chung của các lĩnh vực kinh doanh này là chi phí nghiên cứu phát triển (R&D) ban đầu rất lớn nếu so sánh một cách tương quan với chi phí biến thiên khi sản xuất ra sản phẩm. Nếu các công ty không được phép nâng giá của mình cao hơn mức chi phí biến thiên thì họ sẽ không có cách nào lấy lại được khoản đầu tư bỏ ra ban đầu. Các quy tắc chính là chiến lược mà các công ty có thể áp dụng để giúp cho họ duy trì mức giá cao hơn trên mức chi phí biến thiên và nhờ đó có thể thu hồi lại vốn đầu tư.

Thay đổi các quy tắc

Cũng như nhóm người chơi, và giá trị gia tăng của họ là những thành tố quan trọng trong trò chơi, các quy tắc cũng không hề kém cạnh. Nhưng cả tầm quan trọng của các quy tắc lẫn các cơ hội để thay đổi chúng thường bị đánh giá thấp hơn thực tế.

Người ta hay suy nghĩ một cách "ngây thơ" rằng Quy tắc luôn phải là quy tắc. Họ coi những quy tắc dường như là bất di bất dịch và không mang một ý nghĩa nào đằng sau đó. Herb Cohen, một chuyên gia thương lượng và tác giả cuốn sách Bạn có thể thương lượng tất cả mọi thứ, đã kể câu chuyện về việc ông đáng lẽ phải xếp hàng dài trước bàn thanh toán của khách sạn ngay trước giờ trả phòng là 1 giờ chiều. Thay vì đứng vào xếp hàng cùng mọi người, Cohen đã gọi điện và thương lượng được để có thể trả phòng vào lúc 2 giờ chiều. Sau đó, ông đã đi ra ngoài và khoan khoái thưởng thức một tách cà phê. Khi ông quay lại, hàng người đã biến mất. Cohen rút ra kết luận: "Đừng tuân theo quy tắc một cách mù quáng".

Bạn có thể thay đổi các quy tắc

Quy tắc cho phép bạn bán giá thấp cho khách hàng của mình. Nhưng hãy nhớ rằng: Những người khác cũng có thể thay đổi quy tắc, đừng bao giờ cho rằng các quy tắc của bạn sẽ chiếm ưu thế

Tự do thay đổi các quy tắc cũng giống như con dao hai lưỡi.

Đừng mù quáng đi theo các quy tắc của người khác; nhưng cũng đừng cho rằng những người khác sẽ đi theo các quy tắc của bạn một cách mù quáng. Nếu bạn có thể thay đổi chúng hoặc đưa ra những quy tắc mới thì những người khác cũng có thể làm như vậy.

Đây là một lý do tốt để không đẩy quy tắc đi quá xa. Chẳng hạn, nếu bạn nghĩ rằng việc bạn có điều khoản về quyền khớp giá cạnh tranh sẽ cho phép bạn tiếp tục tăng giá với các khách hàng của mình thì hãy nghĩ lại. Nếu đối thủ cạnh tranh nhảy vào với mức giá thấp hơn thì khách hàng của bạn sẽ bị ràng buộc bởi hợp đồng và cho phép bạn có cơ hội lựa chọn khớp giá. Nhưng nếu giá của bạn quá cao và đối thủ cạnh tranh của bạn có thể giảm giá đáng kể thì khách hàng của bạn chắc sẽ rất không vui. Anh ta sẽ nhận ra rằng mình phải trả thêm quá nhiều. Tại thời điểm đó, khách hàng của bạn có thể quyết định không tuân theo quy tắc đặt ra nữa. Anh ta có thể chuyển sang làm với người khác mà không cho bạn cơ hội khớp giá hoặc anh ta cho bạn cơ hội đó nhưng rồi lại vẫn bỏ sang nơi khác. Bạn sẽ làm gì khi đó? Bạn có thể kiện khách hàng của mình. Nhưng nói chung đó là một ý tưởng rất không hay và dĩ nhiên nó sẽ gây ra tai tiếng khi người ta phát hiện ra lý do đã dẫn bạn đến tình trạng phải khiếu kiện như vậy.

Một lý do nữa là quy tắc của bạn có thể sẽ quay ngược và phản tác dụng, khiến cho bạn mất một vị thế tốt. Trước khi

Nintendo vào cuộc, quy tắc trong trò chơi kinh doanh đồ chơi ở đây là các nhà bán lẻ đặt hàng vào tháng 1 và tháng 2, nhận hàng vào mùa hè và chờ đến tháng 12 mới thanh toán.

Nintendo đã thay đổi quy tắc này. Họ yêu cầu những nhà bán lẻ đặt hàng, nhận hàng và trả tiền ngay sau đó. Nintendo có khả năng viết lại quy tắc bởi vì như chúng ta đã thấy, họ có gần như toàn bộ giá trị gia tăng trong trò chơi.

Năm 1994, Maurice Shaatchi bị sa thải khỏi vị trí Chủ tịch Công ty Saatchi&Saatchi, một đại lý quảng cáo mà ông là người đồng sáng lập cùng với người anh em của mình. Phản ứng của Saatchi ngay khi đó là thành lập một đại lý riêng của mình lấy tên là M&C Saatchi. Ông mang theo một số người thân tín từ Saatchi&Saatchi, những người này đang làm việc với khách hàng là British Airways. British Airways phải lựa chọn xem họ muốn tiếp tục gắn bó với công ty Saatchi&Saatchi cũ, đã được đổi tên thành Cordiant, hay theo Saatchi đến với công ty mới của ông.

Cordiant nhận thấy họ đang phải đối mặt với một đối thủ cạnh tranh mới, và còn tệ hơn, họ mất đi một số nhân viên tốt nhất. Tuy nhiên, Cordiant có một quy tắc giúp cho họ có vẻ như có được một sự bảo hộ. Bởi vì những người mà Saatchi mang theo phải chịu một điều khoản về phi cạnh tranh trong hợp đồng lao động của mình, họ không được phép mang British Airways khỏi danh sách khách hàng của Cordiant.

Do vậy, khi Saatchi làm việc với British Airways, ông đã không thể sử dụng những người cũ. Khi đó, Saatchi đã nói với British Airways rằng để phục vụ cho hãng này một cách tốt nhất, ông cần những người đó cùng làm. Ông đề xuất để British Airways

quay lại nói với Cordiant và gây áp lực khiến họ phải vô hiệu hóa điều khoản phi cạnh tranh.

Cordiant bị đặt vào thế "tiến thoái lưỡng nan". Nói Không sẽ có thể làm British Airways không hài lòng. Cần nhớ rằng British Airways đã từng là khách hàng rất lớn của Cordiant. Từ chối yêu cầu của khách hàng sẽ không phải là phương cách tốt để giữ lại mối làm ăn, nhưng đồng ý sẽ khiến cho công ty Saatchi mới trở thành địch thủ đáng gờm hơn nữa. Cả hai cách đều có thể dễ dàng làm mất khách sộp British Airways.

Trong trò chơi này, British Airways có quyền lực thật sự. Saatchi đã dùng quyền lực này làm đòn bẩy và thành công trong việc thay đổi quy tắc chơi. Ông ta đã có những cộng sự được tự do làm việc với British Airways. Dĩ nhiên là bằng cách đó, ông ta đã giành được luôn khách hàng.

Thậm chí khi quy tắc có vẻ như được lập ra một cách rất vững chắc thì bạn vẫn nên nhớ rằng luôn luôn có thể thương lượng lại. Nếu bạn không thể giành quyền kiểm soát quy tắc thì sẽ là rất mạo hiểm nếu dựa toàn bộ chiến lược của mình vào đó.

Trên thương trường, người có quyền lực thực sự sẽ là người đưa ra quy tắc. Một bộ tứ quý gần như không thể đánh bại trong trò chơi poker. Tuy nhiên, như người ta vẫn nói, "chẳng có gì trên đời này là không thể đánh bại."

Chương VII
CHIẾN THUẬT

Cảm nhận nghĩa là thực tế

- Giám mục Berkeley -

Các trò chơi trong kinh doanh luôn được chơi trong một màn sương. Nó có thể không phải là sương mù chiến tranh của Von Clausewitz, nhưng dù sao cũng có một sự mập mờ thực sự. Đó là lý do vì sao "cảm nhận" lại là yếu tố cơ bản trong mỗi trò chơi.

Chính những cảm nhận về thế giới, bất kể có chính xác hay không, đã dẫn dắt hành vi. Mike Marn, nhà tư vấn quản lý của McKinsey đã kể lại một trường hợp chấn động như sau: "Một cuộc chiến về giá trong ngành sản xuất đồ điện đã bắt đầu khi một tờ tạp chí thương mại ngành đã nhầm lẫn và tăng tổng doanh số trên thị trường lên 15%. Cả bốn người chơi hàng đầu

đều nghĩ rằng họ đã để mất thị phần và đã quyết định nhanh chóng giảm giá để lấy lại cái mà họ thực sự không hề mất".

Việc chế ngự và định hình các cảm nhận của đối thủ cạnh tranh là một phần then chốt trong chiến lược kinh doanh. Chẳng hạn, năm 1994, tờ The New York Post của Rupert Murdoch đã ngăn chặn được một cuộc chiến giá cả với đối thủ cạnh tranh là Daily News một cách thông minh bằng việc tạo ra cảm nhận rằng, chính họ đang dự định phát động cuộc chiến đó. Ngay sau đây chúng ta sẽ biết lý do.

Đôi khi chính là khách hàng hoặc nhà cung cấp, chứ không phải đối thủ cạnh tranh mới là đối tượng cần phải được thuyết phục. Federal Express có thể làm gì để thuyết phục, đầy thiện chí về dịch vụ đáng tin cậy của họ? Làm thế nào một ứng viên xin việc có thể thuyết phục được người chủ tiềm năng rằng ông ta sẽ không nhầm nếu cho anh ta một cơ hội? Làm thế nào một tác giả có thể thuyết phục một nhà xuất bản sách rằng anh ta đang viết một cuốn sách hay và sẽ hoàn thành nó đúng thời hạn? Hơn thế nữa, sự cần thiết phải thuyết phục luôn đến từ cả hai phía. Làm thế nào người chủ thuê lao động có thể thuyết phục người xin việc rằng anh ta sẽ được đào tạo chu đáo và được truyền kinh nghiệm? Làm thế nào nhà xuất bản có thể thuyết phục tác giả cuốn sách rằng họ sẽ đầu tư để tiếp thị cuốn sách của anh ta? Đây là những câu hỏi chúng tôi sẽ trả lời trong chương này.

Cảm nhận đóng vai trò trung tâm trong thương lượng. Người mua và người bán thường có những cái nhìn khác nhau về chiếc bánh. Những người bán thường cố thuyết phục rằng cái họ chào bán là có giá trị trong khi những người mua thường hay hoài nghi. Có thể đó là những đánh giá trung thực, nhưng

cũng có thể chỉ là các mánh khóe thương lượng. Làm thế nào để người mua và người bán cùng đi đến được một sự đồng thuận? Họ cần phải nói những gì với nhau? Họ không nên nói những gì với nhau? Liệu họ có nên thử giải quyết những khác biệt về cảm nhận trước khi cố gắng đạt được thỏa thuận hay không? Chúng tôi cũng sẽ trả lời cả các câu hỏi này và gợi ý cho các bạn những cách thương lượng mới.

Tất cả mọi thứ đều có thể là đối tượng để cảm nhận, ngay cả chính các cảm nhận cũng vậy. Để phản ánh được mức độ rộng lớn của chủ đề này, chúng ta sẽ đưa ra một số ví dụ từ một vài lĩnh vực trong cuộc sống như: kinh doanh, cá nhân và các vấn đề hàng ngày.

Thay đổi cảm nhận của mọi người và bạn sẽ thay đổi cả trò chơi. Định hình cho cảm nhận là lĩnh vực của chiến thuật. Ở đây chúng tôi nói đến Chiến thuật theo nghĩa là các hành động mà những người chơi thực hiện để tạo nên cảm nhận của những người chơi khác. Một số chiến thuật nhằm xóa tan màn sương mù trong thương lượng. Những chiến thuật khác lại nhằm duy trì nó và cũng có những chiến thuật khác nữa để khuấy đảo và tạo ra một lớp sương mù mới. Chúng ta sẽ xem xét cả ba khả năng đó.

Dù ở đâu thì chúng ta cũng có thể học được một vài mánh khóe từ các con thú. Đó là lý do chúng tôi bắt đầu từ thế giới động vật trước khi chuyển sang thế giới kinh doanh.

Chiếc đuôi công

Một trong những bí ẩn của quá trình tiến hóa là vì sao ở một số loài chim, như chim thiên đường hay chim công, những con đực thường có chiếc đuôi hết sức rực rỡ. Nếu như để sống sót

cần phải có một thân hình nhỏ gọn thì việc có một chiếc đuôi lớn như vậy sẽ là rất bất lợi. Thoạt nhìn thì những chiếc đuôi quả là tội nợ: Chúng nặng nề, dễ vướng vào các bụi cây và thu hút sự chú ý của những kẻ săn mồi. Tuy nhiên, Charles Darwin đã có lời giải thích cho sự phô trương này. Tiến sĩ Richard Dawkins của trường Tổng hợp Oxford, một nhà động vật học và tác giả của cuốn sách Gen vị kỷ, đã nhắc lại lời giải thích của Darwin như sau:

Những con cái đều tuân theo một quy tắc đơn giản: nhìn một lượt tất cả các con đực, sau đó đi theo con đực có chiếc đuôi to nhất. Con cái nào không theo quy tắc đó sẽ bị trừng phạt, mặc dù chiếc đuôi dài có thể làm vướng víu cho con đực sở hữu nó. Đó là bởi vì nếu con cái nào không sinh ra được những con đực con đuôi dài thì nó sẽ phải chịu hậu quả. Giống như một thứ mốt thời trang của phụ nữ, hay mẫu thiết kế xe hơi của Mỹ, xu hướng "đuôi dài hơn" đang cất cánh và ngày càng tạo được đà cho mình.

Như vậy, khi đụng đến chiếc đuôi công thì cái đẹp hoàn toàn không phải ở trong mắt của người sở hữu nó. Cái đẹp ở đây được một con công cái cảm nhận trong mắt các con công cái khác. Sức hấp dẫn là một cảm nhận về sự tự hoàn thiện. Nếu tất cả những con công cái khác đều cho rằng đuôi dài là hấp dẫn thì bất kỳ con công cái nào cũng không thể có sự lựa chọn khác ngoài việc đi theo một con công đực đuôi dài. Bằng cách này, những chú công đực con của nó sẽ trở nên hấp dẫn đối với các con cái cùng thế hệ. Cảm nhận là tất cả.

Bản chất lời giải thích của Darwin về chiếc đuôi công là coi đó như một thứ mốt, một khi đã bắt đầu thì tự nó sẽ nuôi dưỡng chính nó phát triển lên. Darwin cho rằng chiếc đuôi của công

đực trông phô trương như vậy chỉ là tình cờ. Tuy nhiên, nhà động vật học Amotz Zahavi của trường tổng hợp Tel Aviv thì giải thích về chiếc đuôi dài theo một cách khác: Chúng chứng tỏ sức mạnh một cách thuyết phục hơn. Một con công đực đuôi dài nói với con cái rằng nó là con đực thích hợp nhất. Dawkins đã mô tả cách giải thích của Zahavi như sau:

Zahavi cho rằng những chiếc đuôi chim thiên đường và chim công... bình thường trông có vẻ là nghịch lý bởi chúng làm những con chim mang nó cảm thấy vướng víu, thực ra được đánh giá cao chính bởi vì chúng là những trở ngại. Một con đực với chiếc đuôi dài và công kềnh sẽ cho con cái thấy rằng nó là con chim khoẻ đến nỗi vẫn còn có thể sống sót được ngay cả khi phải mang chiếc đuôi nặng nề như vậy.

Một con công khỏe mạnh có thể chịu được rủi ro khi chiếc đuôi dài có thể gây sự chú ý của những kẻ săn mồi. Nó cũng chứng tỏ mình có khả năng sục sạo kiếm được nhiều thức ăn hơn để có thêm chất nuôi cả chiếc đuôi đó.

Chiếc đuôi công chính là để phân biệt các con công khỏe mạnh với các con công khệnh khạng, vờ vịt khác. Bằng cách chứng tỏ rõ ràng rằng mình có nhiều ưu điểm, công đực đuôi dài đã thành công trong việc thu hút công cái.

Cuộc sát hạch lòng tin

Tương tự với chiếc đuôi công, trong kinh doanh sự thể hiện tốn kém được dựng nên chỉ nhằm gây ảnh hưởng đến các cảm nhận về bạn là ai hay bạn định làm điều gì. Rupert Murdoch, chủ tờ New York Post, là người biết cách làm điều này giỏi hơn cả.

Con hổ giấy

Vào mùa hè năm 1994, New York Post của Murdoch thử nghiệm việc giảm giá báo chỉ còn 25 cent ở đảo Staten (Staten Island). Để phản hồi lại động thái này, đối thủ cạnh tranh của tờ báo là Daily News lại tăng giá từ 40 lên 50 cent. Đây là điều rất đáng chú ý trong bối cảnh khi đó. Như tờ New York Times đã bình luận, dường như Daily News đang thách thức Post giảm giá trên toàn New York.

Đã có nhiều điều xảy ra hơn là những gì New York Times nhận thấy. Trước khi giá giảm xuống còn 25 cent, Post đã từng tăng giá của mình lên 50 cent. News đã lợi dụng cơ hội này để giữ nguyên mức giá 40 cent. Kết quả là Post bị mất một số khách hàng đặt báo và cùng với đó là cả doanh thu từ quảng cáo nữa. Trong khi Post đánh giá tình hình khi đó là không ổn thì News chẳng thấy có vấn đề gì, ít nhất là họ tỏ ra như vậy. Một màn sương mù rất tiện lợi. News rõ ràng đã nghĩ rằng Post sẽ giữ nguyên mức chênh lệch 10 cent và sẽ không có ý định phản ứng lại với hành vi cơ hội của News.

Post cần phải làm một cuộc biểu dương lực lượng, để cho News thấy rằng họ có đủ tài lực để tạo một cuộc chiến về giá nếu cần thiết. Dĩ nhiên cuộc trình diễn thuyết phục nhất chính là bắt đầu một cuộc chiến thực sự về giá, tuy nhiên điều đó sẽ gần như là tự tiêu diệt chính mình. Mục đích ở đây chỉ là thuyết phục News mà không phải tốn kém chi phí như cho một cuộc chiến tranh thực. Vậy thì Post đã làm gì?

Họ đã biểu dương lực lượng bằng cách giảm giá xuống chỉ còn 25 cent ở đảo Staten. Doanh số của Post tăng vọt và News nhận thấy rằng các khách hàng của họ sẵn sàng chuyển sang tờ Post để tiết kiệm 15 cent. Rõ ràng là sẽ có những hậu quả rất khủng

khiếp đổ lên đầu News nếu như Post mở rộng phạm vi giảm giá của họ ra toàn NewYork City.

Người ta cũng thấy rõ rằng Post thực sự quyết tâm làm điều này. Hiển nhiên là Post có đủ nguồn lực để đưa ra một đòn nhỏ bằng việc giảm giá ở đảo Staten. Tuy nhiên, cuộc trình diễn ở Staten còn cho thấy nhiều hơn thế nữa. Luôn luôn có rủi ro rằng việc giảm giá, ngay cả khi chỉ trong một phạm vi hạn chế, cũng có thể vô tình châm ngòi cho một loạt các vụ ăn miếng trả miếng và dẫn đến một cuộc chiến thực sự ở khắp nơi. Cuộc trình diễn của Post trên đảo Staten cho thấy họ đã sẵn sàng và có khả năng gánh chịu rủi ro đó. Post đã chơi trò "Bên miệng hố chiến tranh". Họ đã sẵn sàng cho trận chiến.

Nếu như có một chút nghi ngờ nào về sự quyết tâm của Post, News chỉ cần nhìn về London, nơi một kịch bản giống như vậy đã diễn ra giữa tờ Times của Murdoch và Daily Telegraph của Conrad Black. Tháng 9 năm 1993, tờ Times đã giảm giá từ 45 cent xuống còn 30 cent, buộc Telegraph phải giảm giá theo. Lợi nhuận của Telegraph do vậy đã tụt hẳn xuống.

Động thái của Post ở đảo Staten không phải là một sự lừa bịp. Màn sương mù ở New York đã tan đi và News đã nhìn ra chân tướng. Đó là lý do vì sao họ tăng giá từ 40 cent lên 50 cent.

Chỉ có New York Times là còn nằm trong sương mù. Murdoch không hề muốn giảm giá của mình xuống 25 cent. Ông ta không bao giờ trông đợi rằng News sẽ giữ nguyên mức giá 40 cent một khi ông ta giảm giá tờ báo của mình xuống mức 25 cent ở tất cả mọi nơi. Thử nghiệm ở đảo Staten chỉ đơn thuần là một chiến thuật được thiết kế để khiến cho News phải tăng giá. Với mức giá ngang bằng, Post sẽ không còn bị mất khách hàng nữa và cả hai tờ báo sẽ cùng có lãi nhiều hơn so với mức giá 25

cent hay thậm chí là 40 cent. Post đã đánh cú đầu tiên bằng việc tăng giá lên 50 cent và khi thấy News tỏ ra thèm muốn nhưng chưa đi theo ngay, Murdoch đã vén màn sương mù cho News thấy vấn đề. Khi News tăng giá, họ không hề thách thức Post. Họ đã cứu chính bản thân mình và Murdoch khỏi một cuộc chiến tranh về giá.

Bài học từ câu chuyện này là lòng tin đôi khi phải mất tiền mới có. Bạn cần phải bỏ tiền vào đúng chỗ cần thiết.

Cùng một logic như vậy có thể áp dụng khi bạn muốn thuyết phục các khách hàng và nhà cung cấp rằng bạn là người đúng như bạn nói. Chiến thuật là sự trình diễn những gì mà những kẻ mạo danh lừa đảo không thể, hoặc sẽ không chọn để bắt chước. Đó là lý do vì sao nó mang một ý nghĩa nào đấy và cũng là lý do nó có thể làm thay đổi cảm nhận của mọi người.

Chiếc lông chim trên mũ

Những người sử dụng lao động và những người làm thuê tiềm tàng cũng giống như công đực và công cái khi thực hiện những lễ nghi trong buổi hò hẹn. Lễ nghi ở đây bao gồm bản tóm tắt lý lịch, các cuộc phỏng vấn, các cuộc điện thoại, thư giới thiệu và nhiều thứ khác. Người đi thuê muốn đo lường khả năng của từng người xin việc. Trong khi những người xin việc muốn thuyết phục người đi thuê về các khả năng của mình.

Nếu bạn là một ứng cử viên cho chỗ làm đó, các bằng cấp chứng nhận qua đào tạo sẽ là chiếc lông chim đẹp trên mũ bạn. Bạn học được rất nhiều ở trường phổ thông và đại học, điều đó giúp cho bạn trở thành người phù hợp với công việc đó. Đó là một cách nhìn. Nhưng ở đây còn có một cách nhìn hoài nghi hơn về đào tạo: Tất cả những bằng cấp bạn có không hẳn có cùng giá

trị với kiến thức, giống như chiếc lông chim trên mũ có cùng giá trị với những chiếc đuôi công.

Các chứng chỉ đào tạo giúp cho người đi thuê nhanh chóng đánh giá được xem bạn là người hiểu biết đến mức nào. Tuy nhiên, chưa hẳn bạn là người hiểu biết vì bạn được đào tạo. Thứ bạn học ở trường là cái mang lại khả năng cho bạn. Quan trọng hơn là người ta cho rằng học được đại học không phải là chuyện dễ. Bạn phải nắm vững rất nhiều môn khoa học trừu tượng. Việc bạn qua được trường đại học mới chính là sự trình diễn về sức mạnh trí tuệ chứ không phải chính các kiến thức bạn được dạy.

Quan điểm về đào tạo nói trên là của Michael Spence, Hiệu trưởng trường Kinh doanh Stanford. Bạn có thể nghĩ rằng đây là một trường rất khó. Thực ra bạn sẽ thấy không phải vậy nếu đọc Những bức ảnh chụp nhanh từ địa ngục. Đây là đầu đề của cuốn sách do cử nhân Stanford, Peter Robinson viết về những kinh nghiệm của anh ta trong năm đầu tiên theo học quản trị kinh doanh ở đó.

Stanford hơn thế còn là một trường lấy học phí rất đắt. Học phí hàng năm ở đây là trên 20.000 USD và đó còn chưa tính đến chi phí cơ hội là tiền lương bị mất do phải bỏ làm khi theo học. Chính chi phí cao của trường đã gửi cho những người thuê lao động tiềm năng một tín hiệu thuyết phục. Nhiều người nói rằng họ rất gắn bó với sự nghiệp và việc họ đi học ở trường kinh doanh chính là một cách để chứng minh điều đó. Đó là một sự đầu tư chỉ nên làm khi bạn đã có kế hoạch thu hồi lại vốn sau này.

Bỏ thời gian và tiền bạc ra để theo học lấy chứng chỉ là một cách để gửi tín hiệu cho những chủ lao động tiềm năng. Loại hợp

đồng về thù lao bạn sẵn sàng chấp thuận lại là một cách khác để làm điều đó. Cuối mỗi cuộc phỏng vấn, để tuyển nhân viên ngân hàng đầu tư, người ta thường hỏi ứng viên xem họ muốn có mức lương bảo đảm là bao nhiêu và họ có muốn tiền thưởng căn cứ trên kết quả làm việc cụ thể hay không. Một ứng viên chọn mức lương cơ bản cao thay vì tiền thưởng dựa trên kết quả công việc là đã gửi một tín hiệu không tích cực. Khá nhất thì đó là một người không thích rủi ro; tệ nhất, đó là người không tin vào khả năng của chính mình. Trên quan điểm của một ngân hàng đầu tư thì cả hai khả năng đều khó chấp nhận.

Các ứng viên lựa chọn mức lương cơ bản thấp cùng với triển vọng nhận các khoản tiền thưởng rất cao cho thấy anh ta sẵn lòng nỗ lực. Anh ta đưa ra một tín hiệu rằng anh ta rất tự tin vào khả năng của mình để làm lợi cho ngân hàng và qua đó làm lợi cho chính bản thân. Đó chính là điều mà người sử dụng lao động muốn nghe thấy.

Có một lý do khác để ngân hàng đầu tư muốn nhận ứng viên lựa chọn thù lao chủ yếu dựa theo kết quả công việc hơn. Nó giúp giảm đi rủi ro tài chính trong việc thuê nhân viên, bất kể khả năng của họ như thế nào. Nếu như người nhân viên đó không làm được việc như người ta trông đợi thì công ty chỉ phải trả lương cơ bản cho anh ta. Nhưng nếu như anh ta lại kiếm được một khoản tiền thưởng lớn thì sao? Càng tốt. Điều này chỉ xảy ra khi anh ta kiếm được rất nhiều tiền cho công ty và khoản tiền thưởng lớn chính là một cách rất tốt để khen ngợi và giữ lại những người làm việc hăng hái.

Chúng tôi không thấy có vấn đề gì khi áp dụng chính lý thuyết của mình vào việc đi tìm nhà xuất bản cho cuốn sách này. Chúng tôi có nên chú trọng vào khoản tiền ứng trước không?

Hay chúng tôi nên cố gắng thương lượng một tỷ lệ tiền nhuận bút hào phóng hơn? Tiền ứng trước cho tác giả là thù lao được bảo đảm cho việc viết sách, trong khi phần trăm nhuận bút cũng giống như tiền thưởng dựa trên kết quả công việc. Thông thường, mức nhuận bút trên thị trường đã được cố định ở mức 15% doanh thu, còn các tác giả sách và nhà xuất bản chỉ thương lượng với nhau về số tiền ứng trước mà thôi.

Chúng tôi nghĩ rằng rất có thể sẽ là một ý tưởng hay nếu làm khác đi đôi chút. Chúng tôi có thể bỏ qua số tiền ứng trước và thay vào đó thương lượng một tỷ lệ nhuận bút cao hơn bình thường. Điều này sẽ là tín hiệu đối với nhà xuất bản rằng chúng tôi rất tự tin với triển vọng của cuốn sách. Điều này cũng giúp chúng tôi kiếm được nhiều tiền hơn về tổng thể. Bằng việc chấp nhận rủi ro nhiều hơn, chúng tôi sẽ nhận được ít hơn nếu thất bại nhưng sẽ được nhiều hơn nếu thành công.

Tuy nhiên, còn có một cân nhắc khác nữa. Cũng quan trọng như khi lan truyền tự tin và lạc quan của chúng tôi cho nhà xuất bản, chúng tôi muốn có được một sự cam kết từ phía họ. Chúng tôi cần phải biết nhà xuất bản sẵn sàng lên kế hoạch in ấn, phát hành và quảng bá cuốn sách của chúng tôi đến mức nào.

Một thỏa thuận chỉ bao gồm nhuận bút đã loại bỏ khá nhiều rủi ro, nhất là rủi ro doanh số thấp cho nhà xuất bản. Một nhà xuất bản đồng ý với kiểu hợp đồng này sẽ không nói gì về mức độ cam kết của họ đối với cuốn sách. Ngược lại, nếu nhà xuất bản đồng ý trả trước một số tiền lớn thì họ đang chứng tỏ rằng họ rất tin tưởng vào thành công của cuốn sách. Và khi thực sự bắt tay vào bán sách thì sự tự tin của họ sẽ trở thành hiện thực.

Khoản tiền ứng trước không chỉ làm thay đổi sự tin tưởng của nhà xuất bản, nó còn làm thay đổi cả động cơ của họ nữa. Nếu nhà xuất bản trả nhuận bút 30% nhưng không ứng trước thì động cơ tiếp thị cuốn sách sẽ loãng đi. Ngay cả mức nhuận bút 15% cũng làm giảm động cơ của nhà xuất bản. Tuy nhiên, nếu ứng trước, họ sẽ được hưởng toàn bộ doanh thu sau khi đã bù đắp hết khoản tiền trả trước đó. Với cách này, nhà xuất bản sẽ thực sự có động cơ để đầu tư vào việc tiếp thị sách.

Còn có một lý do khác cho thấy khoản tiền ứng trước lớn sẽ có lợi cho tác giả. Nếu như giao kết chỉ có tiền nhuận bút thì biên tập viên mua lại nó sẽ hầu như không cần để tâm đến sự tín nhiệm cá nhân trong công việc này. Khi biên tập viên phải trả một số tiền lớn để mua lại cuốn sách, họ sẽ có lợi khi nhà xuất bản xúc tiến việc bán sách một cách nhiệt tình. Như vậy, cuốn sách sẽ có nhiều khả năng thành công hơn và biên tập viên cũng không còn lý do để lo lắng về việc họ đã đúng hay sai khi quyết định nhận về cuốn sách. Một khoản tiền ứng trước lớn chính là cam kết đối với tác giả rằng cuốn sách sẽ không thất bại chỉ bởi vì nhà xuất bản không nhiệt tình với nó. Đó là lý do mà chúng tôi, các tác giả, cuối cùng đã quyết định chú trọng vào tiền ứng trước khi đàm phán.

Những cân nhắc tương tự cũng phát sinh trong khi thương lượng về mức lương giữa người tuyển dụng và ứng viên. Một khi ứng viên đồng ý với thù lao dựa trên kết quả công việc, anh ta có thể cho thấy rằng bản thân sẵn sàng đánh cược. Tuy nhiên, khi đó người tuyển dụng lại không phải mạo hiểm chút nào. Nếu ngược lại, người tuyển dụng thuê nhân viên với mức lương cơ bản cao mà không cần điều kiện thì khi đó họ đã thực sự cho thấy cam kết của mình. Hơn nữa, nếu người tuyển dụng còn chưa chắc chắn với nhận định của mình như vậy thì họ sẽ

có động cơ để xem nhân viên làm việc ra sao. Bởi vì thành công hay thất bại của nhân viên rất có thể sẽ ảnh hưởng ngược trở lại đến uy tín của người tuyển dụng nên họ sẽ cố gắng giúp cho nhân viên mới đó có được kinh nghiệm và các cơ hội làm việc, thậm chí giúp anh ta được thăng tiến. Khi đó người tuyển dụng sẽ trở thành thiên thần hộ mệnh cho người mới vào.

Thông điệp của tất cả những lập luận này là khi đánh cược bản thân, bạn cũng đồng thời cho thấy sự tự tin của mình. Do vậy, nếu thực sự có thể làm nên chuyện thì hãy đánh cược.

Federal Express cần đánh cược

Federal Express (FedEx) rất ít khi mắc sai lầm. Họ chuyển các bưu phẩm đúng như lời hứa của mình về Một thế giới đúng hẹn. Chính xác hơn, họ hầu như luôn đúng hẹn (nhưng dĩ nhiên cũng có lúc sai hẹn).

Trong những trường hợp hiếm hoi khi FedEx không thể chuyển bưu kiện đúng hẹn như đã hứa, họ trả lại tiền cho khách hàng. Nhưng khi bạn xem xét lý do để người ta gửi bưu kiện qua FedEx thì việc chỉ trả lại tiền phí thôi chưa có gì là bảo đảm. Thường thì chi phí của bưu kiện không đáng là bao so với hậu quả nếu bưu kiện đó không đến hoặc đến muộn. FedEx sẽ đưa ra được một bảo đảm thực sự nếu họ sẵn sàng trả vài trăm đô-la cho khách hàng, bất kể khi nào họ chuyển gói hàng muộn.

Gần như bao giờ FedEx cũng đúng hạn nên chi phí cho việc đưa ra một bảo đảm hào phóng như vậy là khá nhỏ. Chi phí thực sự đối với FedEx là khi họ không đưa ra được bảo đảm như vậy. Khi đó họ sẽ mất đi một cơ hội để chứng tỏ sự ưu việt vượt trội trong dịch vụ của mình so với dịch vụ Express Mail của bưu điện.

Hãy cùng thử một vài phép tính. Giả sử Express Mail giao bưu phẩm đúng hạn trong 99% trường hợp, trong khi tỷ lệ này của FedEx là 99,9%. Theo cách so sánh này thì sự khác biệt trong kết quả có vẻ không lớn, dưới 1%. Tuy nhiên, nếu quay ngược vấn đề và xem xét tỷ lệ giao bưu phẩm không đúng hạn, thì 99% giao bưu phẩm đúng hạn có nghĩa là 1% giao muộn, trong khi 99,9% giao đúng hạn có nghĩa là chỉ có 0,1% giao muộn. FedEx như vậy tránh được sai sót nhiều hơn gấp 10 lần so với Express Mail.

Nếu FedEx cam kết trả cho khách hàng 200 USD mỗi khi họ giao bưu phẩm muộn, thì điều này có nghĩa là họ phải chịu thêm trung bình 20 cent cho mỗi gói bưu phẩm được chuyển (bằng 200 USD nhân với 0,1%). Nếu Express Mail cũng đưa ra một đảm bảo hoàn tiền như vậy thì chi phí của họ sẽ gấp 10 lần FedEx, hay 2 USD cho mỗi bưu phẩm.

FedEx lấy phí cao hơn bưu điện cho dịch vụ chuyển bưu phẩm ban đêm là 13 USD so với 10,75 USD là phí của bưu điện. Nếu như FedEx đưa ra bảo đảm trị giá 200 USD, bưu điện sẽ không thể làm như vậy. Chi phí 2 USD thêm cho mỗi bưu phẩm là khó chấp nhận. Nếu họ tìm cách chuyển bớt phần chi phí thêm này sang các khách hàng khác thì điều này sẽ làm mất đi lợi thế về giá – lợi thế thực tế duy nhất mà bưu điện có.

Vậy mức bảo đảm bao nhiêu sẽ là vừa? FedEx có nên dừng ở mức 200 USD hay không? Có cơ sở để lo ngại rằng nếu mức bảo đảm này quá cao thì một số người có thể tìm cách lừa đảo để lấy tiền bảo đảm thay vì nhận bưu phẩm của mình. Và cũng không phải là không thể hình dung được nếu các lái xe của FedEx sẽ phải chịu nhiều rủi ro bị tấn công hơn. Do vậy, FedEx cần phải đưa ra mức bảo đảm đủ lớn để thu hút sự chú ý và cho thấy nỗ

lực chân thành của mình khi bồi thường cho khách hàng bị thiệt hại vì dịch vụ chậm. Nhưng số này cũng không được quá lớn để một số người sẽ trở nên thực sự mong muốn các bưu phẩm của FedEx không bao giờ đến.

Nếu bạn chào một dịch vụ hạng nhất, bạn cũng nên chào cả một sự bảo đảm hạng nhất kèm theo. Đó là chiến thuật để chứng tỏ sự nổi trội của bạn với khách hàng một cách đáng tin cậy. Bởi vì ngoài việc các đối thủ cạnh tranh cung cấp các dịch vụ kém chất lượng hơn sẽ khó có thể theo được bạn trong việc đưa ra sự đảm bảo như vậy, thì chiến thuật này sẽ còn giúp bạn đứng hẳn ra bên ngoài vùng cạnh tranh. Cũng như vậy, nếu bạn không đưa ra được một sự đảm bảo thì bạn sẽ mất cơ hội nói với khách hàng dịch vụ của bạn tốt đến mức nào.

Việc đưa ra những đảm bảo như vậy còn mang lại những lợi ích khác nữa. Bảo đảm là một cách hiệu quả để tổ chức của bạn có thêm quyết tâm trong việc cung cấp các dịch vụ chất lượng cao. Một khi đã đưa ra lời đảm bảo, bạn sẽ phải làm tốt hơn hoặc sẽ phải trả tiền. Các chương trình bảo đảm như vậy còn giúp cảnh báo bạn khi nào và ở đâu hệ thống của bạn có thể bị đổ vỡ. Hầu hết các khách hàng khi không hài lòng, thay vì mất thời gian để kể lể với bạn lý do của sự không hài lòng đó, họ sẽ nói xấu về bạn với bạn bè của họ, hoặc đơn giản là bỏ đi. Việc bảo đảm bồi thường khi dịch vụ không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng sẽ tạo động cơ cho họ đến và nói cho bạn biết khi có chuyện. Điều này có nghĩa là bạn có cơ hội sửa lỗi ngay khi nó diễn ra và bạn sẽ học được cách làm tốt hơn cho lần sau. Bạn cũng có cơ hội để nói lời xin lỗi với khách hàng và cho họ thấy bạn thật lòng bằng cách đền bù cho họ. Nó sẽ cho bạn biết khi nào cần đưa ra lời xin lỗi.

Thời điểm đặc biệt quan trọng để thuyết phục mọi người rằng bạn cung cấp hàng hóa hay dịch vụ chất lượng cao là lúc bạn tung ra một sản phẩm mới. Đưa ra đảm bảo là một cách để làm điều đó. Một cách khác là đưa ra mức giá giới thiệu sản phẩm thấp hay cho thử sản phẩm miễn phí. Cả hai cách này đều cho mọi người được dùng thử không tốn kém và thấy ngay được họ có thích sản phẩm đó hay không. Bạn chứng tỏ là bạn tin tưởng họ sẽ thích và sẽ quay lại mua sản phẩm của bạn, ngay cả khi nó được chuyển sang bán theo giá thông thường.

Một cách khác để cho thấy sự tự tin của bạn về sản phẩm của mình là đầu tư nhiều cho quảng cáo. Quảng cáo tất nhiên sẽ làm bạn trở nên nổi bật. Không những người ta phải nghe được bạn, người ta còn cần phải tin bạn nữa. Với việc tung ra sản phẩm cạo râu Sensor năm vào 1990, Gillete đã tìm ra cách để đạt được cả hai điều đó. Sensor là một sản phẩm đột phá, nhưng vấn đề là Gillete phải thuyết phục được mọi người về điều này.

Để đi tắt qua màn sương mù, Gillete đã tung ra một chiến dịch quảng cáo chuyên nghiệp và đầy ấn tượng. Quảng cáo đã cho thấy công nghệ tiên tiến của Sensor. Tuy nhiên, quan trọng hơn, nó khiến mọi người đều nghĩ rằng: “Họ (Gillete) thực sự tốn rất nhiều tiền để quảng cáo cho sản phẩm này. Họ chắc là rất tự tin với nó. Có lẽ tôi nên thử mua xem sao”. Những người tiêu dùng đã đúng. Gillete đã tiêu tốn 100 triệu USD cho quảng cáo để tung sản phẩm ra thị trường.

Họ sẽ không đời nào làm vậy nếu không tin tưởng rằng một khi khách hàng đã thử Sensor, họ sẽ chuyển sang dùng nó. Và Gillete cũng đúng: mọi người đều ưa chuộng Sensor và doanh

thu bán lưỡi dao cạo của Gillete trên toàn thế giới đã tăng thêm 70%.

Khi các nhà băng, các nhà tư vấn và các công ty chuyên nghiệp khác bắt đầu hoạt động của mình ở các thành phố mới, họ thường chi rất nhiều tiền để xây dựng văn phòng của mình trông đẹp đẽ và sang trọng hơn. Cũng như vậy, các sinh viên quản trị kinh doanh thường mặc những bộ quần áo đắt tiền khi đến phỏng vấn xin việc. Trong từng trường hợp như vậy, người ta cho rằng việc tiêu tốn nhiều tiền là một cách cho thấy sự tự tin. Dù là tiêu cho quảng cáo, văn phòng hay một tủ quần áo, việc đốt tiền là một cách để người ta thể hiện lòng tin của bản thân vào sản phẩm và chính mình.

Chú chó không sủa

Dù là vô tình hay cố ý thì tất cả những gì bạn làm đều là một tín hiệu mang một ý nghĩa nào đó đối với những người khác. Và ngay cả những gì bạn không làm cũng vậy.

Trong câu chuyện Ánh lửa bạc, Sherlock Holmes được gọi đến để điều tra vụ mất tích bí mật của một con ngựa nổi tiếng ngay trước khi cuộc đua ngựa bắt đầu. Rõ ràng là một kẻ nào đó đã mò vào chuồng ngựa và cuỗm đi con ngựa quý. Nhưng đó là ai? Và làm thế nào hắn đánh lạc hướng được con chó gác chuồng ngựa?

- Thanh tra Gregory: Có điểm nào anh thấy cần phải chú ý không?”

- Sherlock Holmes: Có. Đó là sự việc rất kỳ lạ với con chó vào buổi đêm.

- Thanh tra Gregory: Con chó đã không sủa trong đêm đó. - Sherlock Holmes: Chính vì vậy mà đó là một sự việc kỳ lạ.

Holmes đã suy đoán rằng tội phạm nhất định không phải là người lạ đối với con chó. Thực vậy, kẻ trộm ngựa chính là người dạy ngựa.

Cũng như Holmes, bạn cũng có thể biết được nhiều điều từ một sự việc không xảy ra cũng như khi nó xảy ra. Bạn cần phải học cách lắng nghe cái mà bạn không nghe thấy.

Trượt trong cuộc sát hạch lòng tin

Một công ty sản xuất lớn đang cố gắng tìm chỗ xây dựng một nhà máy tái chế chất thải độc hại. Họ đã lựa chọn một thành phố nằm giữa miền Tây làm địa điểm và và trình bày phương án của mình cho những người dân trong vùng đó. Công ty đưa ra ba lời hứa: tạo việc làm cho cộng đồng, đầu tư vào nâng cấp các trường học địa phương và xây dựng một nhà máy tuyệt đối an toàn.

Tuy nhiên, những người dân ở đây vẫn chưa thực sự tin tưởng. Rốt cục sẽ ra sao nếu như việc này trở thành mối nguy hiểm đối với sức khỏe của họ? Đó sẽ là một tai họa mới cộng thêm vào những vấn đề hiện tại của thành phố. Giá của bất động sản sẽ còn xuống hơn nữa và nếu như người ta muốn bỏ đi thì cũng không có khả năng làm điều đó. Việc chỉ đơn thuần cảm nhận rằng có khả năng có mối nguy hiểm đối với sức khoẻ chính là vấn đề ở đây. Để đón đầu sự kiện, người ta có thể bán nhà ngay lập tức và điều này sẽ dẫn đến giá trị bất động sản giảm xuống. Rủi ro giá bất động sản sẽ đi xuống trong tương lai có thể đẩy quá trình này đi nhanh hơn ngay từ ngày hôm nay.

Có một giải pháp rất tốt ở đây. Nếu những lời hứa của công ty là chắc chắn, thì sẽ không có mối nguy hiểm nào đối với giá bất động sản. Thực tế, điều ngược lại cũng đúng. Với nhiều cơ hội

việc làm hơn và các trường học được nâng cấp, gần như chắc chắn là giá bất động sản sẽ tăng lên. Do vậy, câu trả lời của công ty cần phải là bảo đảm bồi thường cho cư dân ở đây nếu giá bất động sản giảm. Họ có thể thuê một người đánh giá độc lập để đánh giá giá trị bất động sản trước khi có nhà máy. Sau đó, công ty có thể tuyên bố rằng họ sẽ sẵn sàng mua lại nhà của người dân theo mức giá này trong vòng năm năm.

Năm năm là một thời gian đủ dài để mọi nghi ngờ xung quanh vấn đề an toàn sức khỏe được giải quyết. Đồng thời trong lúc đó, những lợi ích được hứa hẹn từ công ăn việc làm tăng lên và đầu tư cho cộng đồng cũng sẽ được thấy rõ. Người ta sẽ thấy giá trị tài sản của mình tăng lên chứ không giảm. Sẽ không ai muốn bán nhà cho công ty theo mức giá ban đầu và lời bảo đảm sẽ chẳng làm công ty tốn kém một đồng nào.

Khi chiến thuật này được đề xuất trong công ty, ban lãnh đạo đã từ chối thực hiện. Câu trả lời ngầm của họ ở đây là: "Chúng tôi không thể làm được điều đó. Nó sẽ có thể lấy mất cả cơ nghiệp của chúng tôi. Ai cũng có thể lợi dụng lời hứa của chúng tôi để kiếm lợi cho mình." Tại thời điểm này có một điều rõ ràng là chính công ty đang có vấn đề về lòng tin. Việc họ từ chối đưa ra lời đảm bảo đã nói lên rất nhiều. Làm sao bạn có thể thuyết phục người khác nếu bạn không tin vào chính mình?

Sau đây là những tóm tắt về việc bạn tạo dựng lòng tin cho mình như thế nào và nhận biết ra nó ở những người khác ra sao.

Sát hạch lòng tin

1. Nếu bạn thực sự có điểm mạnh, làm đúng sẽ là:

- Chấp nhận hợp đồng thù lao dựa trên kết quả công việc

- Đưa ra một đảm bảo

- Cho dùng thử sản phẩm miễn phí

- Quảng cáo

2. Những gì bạn không làm cũng gửi đi một tín hiệu mang một ý nghĩa nào đó đối với người khác

3. Đề nghị những người khác cho thấy sự đáng tin cậy của họ bằng cách:

- Đề nghị một hợp đồng trả thù lao theo kết quả công việc

- Yêu cầu có sự đảm bảo

- Đề nghị cho dùng thử

Duy trì màn sương mù

Một khi bạn đã thuyết phục được mọi người rằng bạn có các ưu điểm, tiếp đến bạn sẽ làm gì? Thách thức tiếp theo là làm thế nào để duy trì được cảm nhận đó. Bây giờ bạn sẽ mất nhiều hơn được nếu mọi người có những thông tin mới khiến họ phải đánh giá lại về các khả năng của bạn. Do vậy, bạn có động cơ để ngăn cản sự lan truyền những thông tin mới.

Giấu thông tin

Chúng ta đã hiểu chút ít về lý do tại sao đôi khi người ta có thể muốn duy trì một sự mập mờ quanh mình. Một biên tập viên không muốn nhận định của mình về cuốn sách bị người khác nghi ngờ. Nếu anh ta có thể thuyết phục được nhà xuất bản chi tiền để xúc tiến bán sách, cuốn sách sẽ không bị mất cơ hội để thành công và biên tập viên sẽ không bị chê trách là đã nhận cuốn sách đó về. Không ai có thể biết được đích thực cuốn sách sẽ thành công hay thất bại nếu như không có một nỗ lực để đẩy

nó ra thị trường. Những người tuyển dụng cũng có động cơ tương tự để giúp những người được họ lựa chọn trở nên thành công và không ai có thể thắc mắc về các nhận định của họ khi làm công việc tuyển dụng.

Bất kỳ khi nào bạn định làm một việc gì, bạn cũng sẽ bị đánh giá dựa trên kết quả thực hiện việc đó. Cũng như vậy, nếu bạn nói không, bạn cũng sẽ bị đánh giá, tuy nhiên chỉ khi có một ai khác đã nói có.

E.T và cú điện thoại sai lầm

Ở Hollywood, các giám đốc phim nổi tiếng nhờ các bộ phim thành công của mình. Chẳng hạn, Jeff Katzenberg nổi tiếng vì đã làm ra những bộ phim như Người đẹp và quái vật, Aladin, Vua sư tử và các phim hoạt hình Disney khác. Robert Newmyer và Jeff Silver xây dựng tiếng tăm cho mình bằng những thước phim gây chấn động như Santa Clause và Tình dục, Những lời nói dối và cuốn băng ghi hình.

Cái khó mà đếm được là đã có bao nhiêu dự án có giá trị mà một nhà làm phim đã từ chối. Đâu là các cơ hội bị bỏ lỡ? Nói chung, các giám đốc ở Hollywood giữ những thông tin này rất kín. Uy tín của họ sẽ bị ảnh hưởng nếu như để lộ chúng ra bên ngoài.

Một người nổi tiếng ở Hollywood là Frank Price đã từng có rất nhiều thành công lớn. Tuy nhiên, ông ta sẽ luôn được nhớ đến trước hết như một người đã bán bộ phim E.T với giá chỉ có 100.000 USD. Là Chủ tịch hãng Columbia Pictures khi đó, Price có quyền sở hữu đối với cả hai bộ phim giả tưởng là E.T và Starman. Quan điểm của ông ta là sẽ không có chỗ cho cả hai bộ phim giả tưởng vũ trụ trong cùng một năm. Price đã nghĩ đúng nhưng ông ta lại quyết định dựng phim Starman, còn bán E.T

cho hãng Universal. Starman sau đó mang lại doanh thu gộp là 29 triệu USD, trong khi E.T vượt lên hàng đầu với doanh thu 400 triệu USD.

Thất bại của Starman không phải là vấn đề. Mà vấn đề gây choáng váng chính là để lỡ mất cơ hội với E.T. Nếu như E.T không bao giờ được dựng thành phim thì cũng chẳng ai đoán nổi điều gì sẽ xảy ra. Người ta đã nghĩ rằng Price nhận định đúng, do vậy ông ta chẳng cần phải chứng minh điều đó. Nhưng thành công ngoài tưởng tượng của E.T đã chứng tỏ cú điện thoại của Price để bán E.T là sai lầm.

Mỗi khi từ bỏ một dự án, bạn có lý do để hy vọng rằng dự án đó sẽ không bao giờ trở thành hiện thực. Hiển nhiên là nếu một người khác nắm lấy dự án đó và thất bại, quyết định của bạn sẽ được chứng tỏ là đúng đắn. Tuy nhiên, rất hiếm khi điều đó mang lại cho bạn thêm vinh dự. Trong khi đó, nếu một người khác nhận lấy dự án đó và thành công thì nhận định của bạn sẽ là sai lầm. Một khi bạn quyết định không chơi trò may rủi với một thứ gì đó, bạn thường rất dễ bị mất uy tín nếu người ta biết được vụ cá cược đã có thể đáng giá bao nhiêu. Nếu vậy, là bạn cố gắng cứ để màn sương mù tiếp tục bao phủ.

Đi theo bầy đàn

Nỗi lo sợ bị phát giác làm sai thường khiến người ta hay lựa chọn cách hành động theo nhóm. Điều này là rất quen thuộc. Ban đầu, tất cả các quỹ hưu trí đều mua cổ phiếu IBM, sau đó họ lại cùng bán chúng đi. Ban đầu có một làn sóng sáp nhập, bởi công ty nào cũng tranh nhau trở thành các tập đoàn lớn. Sau đó, làn sóng rút đi và mọi người chuyển sang tách riêng các hoạt động kinh doanh không liên quan ra bởi vì làn sóng mới bây giờ có tên là Tập trung vào trọng điểm.

Những nhà dự báo kinh tế có vẻ như rất hay đi đến những kết luận tương tự nhau, và trong hầu hết mọi trường hợp lại đều cùng sai một cách đáng ngạc nhiên. Một trong các lý do là vì họ sử dụng cùng một kiểu mô hình và cùng một cơ sở dữ liệu. Nhưng có một lý do khác nữa là họ sợ đứng một mình và bị chứng minh là đã sai. John Kay, Giáo sư Trường Kinh doanh London và là nhà chiến lược kinh doanh hàng đầu, đã giải thích hiện tượng này như sau:

Ngay cả khi bị chứng minh là đã sai, thì các nhà dự báo cũng vẫn cho rằng điều quan trọng hơn cả là họ đã giữ được sự nhất trí khi nhìn về quá khứ. Chẳng hạn các nhà băng đã khiến người ta tin rằng khủng hoảng suy thoái ở Anh và phạm vi ảnh hưởng của nó đến thị trường tài sản là không thể dự đoán trước. Giả sử như điều này có thể đoán trước được thì những người chịu trách nhiệm về việc cho vay quá mức vào những năm 1980 đã có thể bị quy là có lỗi do cẩu thả chứ không phải chỉ là những nạn nhân của sự kiện và không nhận được sự giúp đỡ... Họ cho là làm sai vì những lý do đúng còn quan trọng hơn là sửa chữa cái sai đó.

Nếu bạn đi theo đám đông, bạn sẽ thành công hoặc thất bại cùng với cả đám. Màn sương mù sẽ vẫn được giữ nguyên. Bạn sẽ không bao giờ trở thành người xuất chúng nếu bạn đúng nhưng cũng không sợ bị "nhai sống" nếu bạn sai. Nếu kết quả là bạn đã đưa ra một quyết định sai, bạn có thể nói: "Ai mà biết trước được? Hãy nhìn xem những người khác cũng ra quyết định y như vậy đấy thôi. Tại thời điểm đó mọi người đều nghĩ rằng đó là việc tốt nhất để làm". May mắn thay, không ai sẽ còn thắc mắc về nhận định của bạn nữa.

Mong muốn duy trì sự mập mờ như vậy có thể dẫn đến những hành vi khó giải thích. Là những nhà giáo, chúng tôi nhận thấy rằng có một số sinh viên cố tình không chịu học để làm bài kiểm tra khi họ đã gần như chắc chắn sẽ bị trượt. Rõ ràng là họ đáng bị trượt nhưng khi đó họ lại có thể giải thích với mọi người là họ trượt chỉ vì không ôn bài. Họ trốn tránh việc tự vấn lương tâm mình. Mọi người thường hay đặt cho mình những nhiệm vụ bất khả thi cũng chính vì lý do như vậy – khi họ thất bại, họ không tự đặt câu hỏi về năng lực của mình. Bất kỳ ai đều nằm nguyên trong sự mập mờ đó.

Thậm chí ngay cả nếu 90% khả năng là việc xóa bỏ bức màn sương mù sẽ làm lộ ra những điều có lợi, thì 10% khả năng những điều không có lợi cũng bị lộ ra theo cũng đã là một rủi ro rất lớn. Đó chính là tình huống của Continental Corporation, một công ty bảo hiểm tài chính gặp vấn đề rắc rối.

CNA Insurance vừa mới trả giá để mua lại Continental với mức đưa ra cao hơn hẳn người trả giá trước đó là Insurance Partners. Điều kiện CNA đặt ra với mức giá đó là được tham gia sâu vào việc kiểm toán Continental. Nếu như kiểm toán không cho thấy vấn đề gì nghiêm trọng thì CNA sẽ thực hiện việc mua lại. Nếu không, họ sẽ rút hoàn toàn khỏi cuộc đấu giá. Cho dù mức giá đưa ra là rất hấp dẫn, ban lãnh đạo Continental vẫn quyết định từ chối CNA:

Ngày 17 tháng 11 năm 1994, Ban giám đốc đã họp và xem xét kỹ lưỡng đề nghị của CNA, cũng như những rủi ro tiềm tàng trong yêu cầu phải được thực hiện việc kiểm toán. Trong đó có khả năng sẽ có những tác động bất lợi, nếu CNA quyết định rút khỏi vụ đấu giá (sau khi có kết quả cuộc kiểm toán), lên các đánh giá của thị trường và các tổ chức chuyên xếp hạng đối với

công ty cũng như ảnh hưởng đến quyết tâm của Insurance Partners tiếp tục đấu giá. Ban giám đốc do vậy đã không chấp thuận để nghị của CNA bởi lo ngại về chính những tác động bất lợi tiềm tàng đó (Báo cáo trước cổ đông, Continental Corporation, ngày 29 tháng 3 năm 1995).

Ban giám đốc của Continental đã không sẵn sàng chấp nhận rủi ro, kể cả khi tỷ lệ đó là rất nhỏ, rằng CNA, sau khi thực hiện việc kiểm toán của mình sẽ từ chối mua lại. Họ sợ khi đó những người khác sẽ phỏng đoán rằng CNA đã phát hiện ra một vấn đề gì đó nghiêm trọng. Insurance Partners và những người đầu giá tiềm năng khác có thể sẽ lảng đi. Các công ty chuyên xếp hạng sẽ hạ bậc Continental. Khách hàng có thể sẽ mất lòng tin và chuyển sang làm với những công ty khác. Đó sẽ là một tai họa thực sự.

Bằng cách từ chối đề nghị của CNA, Ban giám đốc Continental đã làm tăng khả năng thất bại của vụ mua bán.

Họ đã làm như vậy nhằm duy trì màn sương mù xung quanh mình. Nhưng cuối cùng thì CNA đã đồng ý bỏ yêu cầu kiểm toán và vụ mua bán hoàn tất. Continental đã gặp may. CNA cũng gặp may bởi vì sau đó họ không phát hiện ra vấn đề nghiêm trọng nào của Continental.

GIẤU THÔNG TIN

Nếu đã tạo được một ấn tượng tốt, người ta thường cố gắng giữ nó bằng cách:

- Quên đi những dự án mà họ đã gạt bỏ;

- Làm theo đám đông;

- Nghĩ ra lý do biện hộ cho thất bại

Chiến thuật thương lượng

Một cuộc thương lượng thường diễn ra trong một màn sương mù. Người ta dễ có xu hướng bị lạc khi tìm đường đi qua màn sương mù đó và các cuộc thương lượng thường dễ bị mắc kẹt. Một sai lầm là bạn thường yêu cầu quá mức cần thiết, tỏ ra quá cứng rắn và do đó đã làm hỏng cả thương vụ của mình. Một sai lầm khác là cố gắng củng cố thế mạnh bằng việc tiết lộ ra một số thứ mà đang lẽ nên giữ kín. Sai lầm thứ ba là thúc ép sự nhất trí trong khi chính việc giữ nguyên các bất đồng ý kiến thực ra có thể rất hữu ích. Trong phần này, chúng tôi sẽ xem xét cả ba chiếc bẫy này trong thương lượng và gợi ý một số giải pháp để thoát khỏi những chiếc bẫy đó.

Để bên thứ ba dàn xếp

Các cuộc thương lượng có thể đầy những mánh lừa gạt và những "động tác giả". Người ta thường đưa ra những yêu cầu quá đáng để sau khi thỏa thuận qua lại, cuối cùng sẽ nghiêng về phía có lợi cho họ. Trong bối cảnh như vậy, nếu tiết lộ ra cái bạn thực sự cần, thông tin đó sẽ được sử dụng ngay để chống lại bạn. Có một động cơ rất rõ ràng ở đây để bạn chọn hành động một cách cứng rắn hơn. Nhưng nếu tất cả mọi người đều tỏ ra cứng rắn thì thỏa thuận sẽ rất khó đạt được. Các cuộc thương lượng bị rơi vào bế tắc. Thương vụ của bạn không được thực hiện mặc dù nếu như nó thì tất cả các bên sẽ đều có lợi.

Chúng ta hãy xem xét vấn đề ở cự ly gần hơn. Bạn có một thứ muốn bán và bạn nói chuyện với một người mua tiềm năng. Mức giá sàn cuối cùng của bạn là 100 USD. Nếu không đạt được mức đó thì bạn sẽ bỏ sang chỗ khác. Để tỏ ra biết điều và công bằng, bạn đòi mức 120 USD. Người mua kia không chấp nhận. Thậm chí tệ hơn, bây giờ anh ta đã biết mức yêu cầu tối thiểu

của bạn thấp hơn 120 USD. Tất cả những mức giá đưa ra để mặc cả sẽ đều thấp hơn 120 USD và bạn rất có thể phải bán với mức giá rất gần với mức sàn 100 USD. Điều này vừa không hợp lý, lại vừa không công bằng.

Lần sau, khi lại rơi vào tình huống tương tự như vậy, bạn quyết định đòi mức giá cao hơn nhiều so với 100 USD. Bạn yêu cầu 180 USD và người mua mặc cả xuống 140 USD. Bạn không chịu nhượng bộ với hy vọng là sẽ được nhiều hơn thế. Thực tế mức trần của người mua là 150 USD và mức giá 140 USD đưa ra là đã có thiện ý. Anh ta đơn giản là không thể trả mức giá bạn yêu cầu. Bằng việc không nhân nhượng, bạn đã giết chết luôn cả cuộc mua bán của mình.

Đòi hỏi ít thì bạn sẽ chỉ nhận được ít, trong khi cứng nhắc quá bạn sẽ chẳng được gì. Cả hai cách đều không phải là cách tốt cho bạn.

Vấn đề ở đây không phải là với người chơi, mà là với trò chơi. Rob Gertner – Giáo sư trường Kinh doanh Chicago, và Geoffrey Miller – Giáo sư Trường Luật NYU, đã đưa ra một trò chơi hay hơn để chơi. Họ nghĩ ra một số quy tắc tài tình cho phép mọi người có thể xử sự một cách hợp lý hơn. Họ gọi phương pháp thương lượng của mình là Trung gian dàn xếp.

Đây là cách mà những thỏa thuận trung gian dàn xếp được áp dụng. Người mua và người bán đồng ý đưa thêm vào một người chơi trung lập thứ ba để làm trung gian. Người bán cho người trung gian biết mức giá mà anh ta có thể bán. Cũng như vậy, người mua sẽ cho người trung gian biết mức giá anh ta có thể mua. Người trung gian sẽ kiểm tra xem hai mức giá có giao nhau hay không, nghĩa là giá của người mua có cao hơn người bán hay không. Nếu đúng như vậy thì người trung gian kia sẽ

chia ra mức giá ở chính giữa để người mua và người bán thực hiện giao dịch theo mức giá đó. Nếu hai mức giá không giao nhau thì người trung gian sẽ không tiết lộ giá của bất kỳ bên nào. Anh ta chỉ nói rằng hai mức giá không giao nhau. Không bên nào biết giá của bên kia và họ có thể tiếp tục thương lượng mà không gặp trở ngại nào.

Hãy cùng quay trở lại ví dụ trước của chúng ta. Bây giờ người bán có thể cảm thấy an toàn hơn khi đưa ra mức giá 120 USD. Nếu người mua nói với người trung gian mức giá cao hơn 120 USD thì vụ mua bán sẽ được thực hiện theo mức giá trung bình cộng. Như vậy, nếu người mua nói giá 160 USD thì anh ta sẽ phải trả 140 USD. Bạn cũng hài lòng với mức giá này. Bây giờ khi người mua biết được bạn đã ra giá 120 USD thì đã muộn và anh ta không thể làm gì được vì trò chơi đã kết thúc. Đó chính là quy tắc. Và bạn được bảo vệ với tư cách là người bán.

Nếu người mua đưa ra mức giá thấp hơn 120 USD, chẳng hạn 110 USD thì sao? Khi đó vụ mua bán không thể được thực hiện. Sự thực là bạn và người mua vẫn có thể thử một lần nữa để đi đến thỏa thuận (bởi vì bạn còn có thể nhượng bộ đến 100 USD). Tuy nhiên, nếu bạn đưa ra yêu cầu hợp lý ngay từ đầu, bạn sẽ không thể nhượng bộ vị thế của mình trong bất kỳ cuộc thương lượng nào sau đó. Tất cả những gì người trung gian tiết lộ chỉ là mức giá không thể khớp được.

Người mua biết rằng bạn đòi giá cao hơn 110 USD nhưng đó là tất cả những gì anh ta biết. Anh ta không biết liệu bạn thực sự muốn nhiều hơn ở mức bao nhiêu? Bởi vì người mua không có thông tin anh ta cần về bạn để ép bạn, nên bạn sẽ lại được bảo vệ một lần nữa.

Trung gian dàn xếp cho phép người ta có thể thương lượng đằng sau tấm màn. Thường thì khi bạn đưa ra yêu cầu, bạn đã để lộ mình. Người trung gian dàn xếp giúp duy trì màn sương mù để đối thủ không nhìn rõ nhau. Bạn có thể nói ra đúng những gì mình cần mà vẫn không phải tiết lộ quá nhiều thông tin. Khi các bên trong thương lượng cảm thấy an tâm để đưa ra những yêu cầu hợp lý, họ sẽ có rất nhiều khả năng để đạt được sự đồng thuận. Và cơ hội để những thương vụ thực sự có lợi cho cả hai bên được thực hiện sẽ lớn hơn rất nhiều.

Gertner và Miller coi trung gian dàn xếp như một sự hỗ trợ cho thương lượng trước khi một vụ việc pháp lý nào đó được đưa ra xét xử. Bạn có thể sẵn sàng trả 100.000 USD để giải quyết một vụ việc nhưng lại không muốn bên kia biết điều đó – trừ khi họ cũng sẵn sàng nhận ngần đó. Nếu không, việc tiết lộ rằng bạn sẵn sàng trả 100.000 USD sẽ là cái cớ để bên kia đòi ra tòa ngay thay vì tiếp tục thương lượng. Giải pháp để cả hai bên có thể thỏa thuận được là sử dụng trung gian dàn xếp ngay từ đầu.

Ý nghĩa của việc sử dụng trung gian dàn xếp rõ ràng không chỉ hạn chế trong lĩnh vực về pháp lý. Nó có thể được áp dụng vào rất nhiều tình huống khác nhau trong mọi lĩnh vực. Bạn sẵn sàng trả rất nhiều tiền cho một nhân viên, cho một lô đất hay một bản quyền nhưng bạn lại không muốn để lộ điều đó. Bởi vì có thể là người nhân viên kia sẵn lòng làm việc với mức thù lao ít ỏi, người chủ lô đất đang rất muốn bán nó đi, hoặc nhà phát minh sốt sắng muốn thương mại hóa ngay ý tưởng của mình, nhưng không ai trong số họ muốn để lộ điều này. Trong tất cả các trường hợp đó, sử dụng trung gian dàn xếp có thể giúp giữ nguyên bức màn che trong cuộc thương lượng, đồng thời vẫn cho phép cả hai bên có thể tiến hành thỏa thuận một cách thiện chí.

Trong cuộc thương lượng, cái bạn biết và những cái người khác biết không phải là những thứ duy nhất có ý nghĩa. Bạn có biết điều người khác biết không? Liệu những người khác có biết bạn đã biết cái gì không? Việc bạn biết một thứ gì đó mà người khác cũng biết sẽ gây ra những hậu quả khác đi rất nhiều khi họ biết rằng bạn cũng biết.

Chú mèo trong bị

Tôi đang có một số chuyện không vui. Tôi ngờ rằng bạn biết những gì tôi đang nghĩ. Nhưng bạn có nghĩ rằng, tôi đã nghi ngờ bạn biết điều đó rồi không? Tôi tin là bạn có thể nghĩ như vậy nhưng tôi không chắc chắn. Luôn có chỗ cho sự nghi ngờ và có lẽ cách tốt nhất là cứ để nguyên mọi chuyện như vậy. Có những suy nghĩ tốt nhất là không nên nói ra.

Tất cả mọi thứ đã thay đổi khi tôi tiết lộ những gì tôi nghĩ. Bây giờ thì bạn đã biết chắc chắn là tôi đang nghĩ gì. Bạn cũng biết rằng, tôi đã biết là bạn biết điều đó. Bạn thậm chí biết rằng tôi biết tất cả những điều bạn biết. Màn sương mù đã được xua tan đi và sự thật không còn bị che giấu nữa. Như người ta vẫn nói, như vậy là "mèo đã nhảy ra khỏi bị". Đó sẽ là vấn đề, bởi vì bạn sẽ không dễ dàng bắt lại chú mèo đó để nhốt lại.

Trong một mâu thuẫn gia đình thì chuyện bạn đang giấu giếm có thể là mối đe dọa dẫn đến ly hôn. Bạn có thể có ý định ly dị nếu như mọi việc không như ý muốn. Bạn có thể tin là chồng hoặc vợ bạn cũng đang nghi ngờ như vậy. Bạn thậm chí có thể nghĩ rằng chồng hoặc vợ bạn đã cảm thấy bạn tin rằng anh/cô ta đang nghi ngờ. Tuy nhiên, vẫn là tốt hơn nếu bạn không nói ra mối đe dọa đó. Dù vấn đề giữa vợ chồng bạn có nghiêm trọng đến đâu thì cũng luôn có cơ hội để giải quyết ổn thỏa, với điều kiện là cả hai phải cam kết cùng cố gắng. Nhưng một khi mối

đe dọa dẫn đến ly hôn đã được nói công khai thì việc đưa ra cam kết là rất khó. Những nghi ngờ về những gì bạn nghĩ đã biến mất. Bạn đã tiết lộ rằng bạn có mối quan hệ ngoài hôn nhân. Làm sao chồng hay vợ bạn có thể tiếp tục cam kết sẽ cố gắng duy trì gia đình chứ?

Một khi bạn đe dọa sẽ ly dị nếu một số điều kiện nhất định không được đáp ứng thì bạn sẽ có khả năng nhận được câu trả lời: "Ô, nếu anh/cô muốn ly dị thì anh/cô đã làm được điều đó rồi đấy". Bạn muốn giữ cuộc hôn nhân, dẫu có thể kèm theo những thay đổi, nhưng không phải là ly hôn. Nhưng đã muộn. Sự đe dọa một khi đã nói ra công khai sẽ trở thành sự thực. Tốt hơn là bạn cứ để cho nó được ngầm ẩn như vậy.

Chúng tôi đã bắt đầu cuốn sách bằng câu hỏi: "Nếu kinh doanh không phải chiến tranh, cũng chẳng phải hòa bình, thì đó là gì?". Câu trả lời là nó đồng thời là cả hai: "vừa chiến tranh, vừa hòa bình". Nhưng một lần có một người tham gia trong một cuộc hội thảo do chúng tôi tổ chức đã trả lời: "Đó là một cuộc hôn nhân". Anh ta có lý của mình. Luôn luôn có các yếu tố cạnh tranh và hợp tác trong mỗi mối quan hệ, dù đó là quan hệ kinh doanh hay cá nhân. Các kinh nghiệm của chúng tôi ở lĩnh vực này giúp chúng tôi hiểu lĩnh vực kia rõ hơn. Trong mối quan hệ kinh doanh, cũng giống như quan hệ vợ chồng, hãy cẩn trọng với lời nói của mình.

Các cuộc thương lượng kinh doanh bao gồm cả những lời hứa hẹn lẫn đe dọa. Có những lời đe dọa trong đó tốt nhất là chỉ để ngầm hiểu. Chúng tôi đã chứng kiến một trường hợp, trong đó nhà cung cấp do bực mình vì tiến độ thương lượng để gia hạn lại hợp đồng quá chậm đã đe dọa sẽ từ bỏ luôn người mua hàng nếu như anh ta không đồng ý với các điều kiện của mình.

Người mua phải chịu nhượng bộ trong thời gian ngắn vì anh ta không có lựa chọn nào khác. Tuy nhiên, điều này đã gây tổn thương đến mối quan hệ. Người mua hàng, nhận thấy nhà cung cấp đã chẳng ngần ngại khi định làm tổn hại đến anh ta, khiến anh ta cảm thấy không thể tiếp tục được mối quan hệ như trước. Anh ta đã quyết định sẽ không để bị rơi vào tình huống dễ bị tổn thương như vậy một lần nữa. Anh ta tìm kiếm một nguồn cung cấp mới. Ngay khi tìm được, anh ta chấm dứt luôn quan hệ với nhà cung cấp ban đầu.

Nhà cung cấp kia đáng lẽ cần phải làm gì? Anh ta đáng lẽ phải làm cho người mua tự hiểu ngầm rằng điều gì sẽ xảy ra nếu cuộc thương lượng rơi vào bế tắc. Nếu người mua hàng tiếp tục chần chừ, nhà cung cấp có thể tính đến chuyện đưa thêm một người trung gian vào cuộc. Một người trung gian có kinh nghiệm biết rằng công việc của anh ta có một phần là giúp cho các bên thấy được hậu quả sẽ xảy ra nếu như thỏa thuận không đạt được. Một người trung gian hiệu quả cần phải giúp người mua thấy được rằng nếu họ ép quá, nhà cung cấp sẽ có thể cắt đứt quan hệ. Người mua đúng là cần phải đối mặt với thực tế đó nhưng khi nhà cung cấp công khai đe dọa cắt đứt quan hệ và "thả mèo ra khỏi bị" thì đó sẽ là điểm khởi đầu của việc kết thúc quan hệ. Sẽ tốt hơn nếu như có một bên thứ ba giúp người mua có thể "liếc trộm" vào bị và thấy chú mèo đang nằm trong đó. Như vậy, có thể là đã đủ để khiến cho người mua không chần chừ nhiều hơn nữa.

Nhà cung cấp và người mua cần phải duy trì sự ngầm ẩn xung quanh những gì có thể xảy ra nếu cuộc thương lượng bị đổ vỡ. Không nhất thiết phải là một màn sương dày đặc, nhưng chắc chắn phải có một cái gì đó không để công khai. Việc sử dụng

một người trung gian có thể giúp duy trì được một màn sương mù thuận tiện cho cả hai bên.

Khi những người thương lượng không có kinh nghiệm cảm thấy thất vọng do tiến trình thương lượng quá chậm chạp, họ thường bắt đầu nói thẳng ra đe dọa của mình. Đó là một sai lầm. Nếu bạn không chắc chắn là mình có thể kiềm chế miệng lưỡi thì hãy nghĩ đến việc đưa thêm một người trung gian vào cuộc.

Các cuộc thương lượng là nhằm để đi đến một thỏa thuận chung nhưng điều đó không nhất thiết có nghĩa là tất cả mọi người sẽ đều nhìn sự việc theo một cách. Thỏa thuận vẫn có thể đạt được ngay cả khi mọi người vẫn giữ nguyên quan điểm riêng của mình. Thực tế là sự bất đồng ý kiến nhiều khi có thể làm cho việc đạt được thỏa thuận trở nên dễ dàng hơn. Câu chuyện sau đây về một cuộc thương lượng xung quanh mức phí giữa một ngân hàng đầu tư và khách hàng của họ sẽ cho thấy điều đó xảy ra như thế nào.

Bất đồng để đồng ý

Đối tượng là một công ty đang được rao bán. Ngân hàng đầu tư đã xác định được một người có thể mua lại. Cho đến lúc đó ngân hàng vẫn chỉ làm môi giới một cách tự nguyện. Còn bây giờ là lúc phải ký một thỏa thuận về chi phí.

Ngân hàng đầu tư đề nghị mức phí 1%. Khách hàng của họ cho rằng công ty đáng giá 500 triệu USD và số tiền 5 triệu USD tương đương 1% là quá nhiều. Họ đề nghị lại mức phí là 0,625%. Ngân hàng đầu tư chỉ đánh giá công ty là 250 triệu, và nếu họ chấp nhận mức phí do khách hàng đưa ra thì thu nhập của họ sẽ giảm từ 2,5 triệu USD theo dự tính xuống còn gần 1,5

triệu USD. Dĩ nhiên cuối cùng sẽ có một bên đúng hơn bên kia khi thị trường đứng ra định giá công ty. Tuy nhiên, vào thời điểm đó thì tất cả vẫn còn nằm trong một màn sương.

Một cách đương nhiên, ngân hàng đầu tư luôn cho rằng họ giỏi hơn tất cả. Họ có thể thử thuyết phục khách hàng của mình rằng mức giá 500 triệu USD là không thực tế và do vậy mức phí 5 triệu USD cũng là không có cơ sở. Vấn đề với cách tiếp cận này là ở chỗ khách hàng không đời nào muốn nghe thấy mức giá thấp. Nếu họ phải đối mặt với triển vọng như vậy thì họ có thể sẽ không làm tiếp nữa và cũng bỏ luôn cả ngân hàng. Khi đó thì một đồng phí cũng chẳng còn.

Sự lạc quan của khách hàng và sự bi quan của ngân hàng đầu tư đã tạo ra một cơ hội để đạt được thỏa thuận nhiều hơn là tranh luận. Cuối cùng, hai bên đã đồng ý với mức phí là 0,625% với mức tối thiểu là 2,5 triệu USD. Bằng cách này, khách hàng có được mức phí theo tỷ lệ phần trăm họ muốn và không cần để ý đến sự đảm bảo đi kèm. Với mức phí 0,625% thì bảo đảm này chỉ có ý nghĩa khi mức giá xuống dưới 400 triệu USD, trong khi khách hàng đã dự tính họ sẽ bán được công ty với giá cao hơn 100 triệu USD. Bởi vì ngân hàng đầu tư đã dự tính thu về 2,5 triệu USD trong đề xuất ban đầu của mình và bây giờ số tiền này đã được đảm bảo chắc chắn nên họ sẵn lòng giảm bớt theo tỷ lệ phần trăm.

Việc thương lượng theo phần trăm đơn thuần vốn dĩ đưa đến tình huống thắng - thua. Nếu mức phí giảm từ 1% xuống 0,625% thì khách hàng là người thắng, còn ngân hàng là kẻ thua. Giảm từ 1% xuống 0,625% nhưng quy định thêm mức sàn cả hai bên sẽ cùng thắng, chỉ bởi vì các bên vẫn tiếp tục giữ những toan tính của mình.

Các cuộc thương lượng giữa công ty được chào bán và nhà tư vấn mới chỉ là sự hâm nóng cho các cuộc thương lượng chính thức giữa họ với người mua cuối cùng. Một lần nữa ở đây, việc có những nhận định chủ quan khác nhau cho thấy khả năng cùng có lợi từ phía cả hai bên.

Những người chủ của công ty cho rằng hoạt động kinh doanh sẽ có khả năng tiếp tục tăng trưởng 10% hàng năm và điều này giải thích cho mức giá 500 triệu USD mà họ yêu cầu. Người mua, ngược lại, dự tính mức tăng trưởng ít hơn và chỉ trả 250 triệu USD. Người mua có thể tìm cách thuyết phục những người chủ công ty rằng kịch bản của họ là không hợp lý, tuy nhiên làm như vậy là một sai lầm. Thay vào đó, người mua đã lợi dụng sự khác nhau trong cảm nhận để thúc đẩy sự thỏa thuận. Người mua để nghị trả một khoản tiền mặt ngay lập tức và tiếp tục trả dần phần còn lại trên cơ sở kết quả tài chính của công ty trong tương lai. Nếu như công ty phát triển chậm thì mức giá tổng cộng sẽ thấp hơn. Còn nếu công ty vẫn tiếp tục phát triển như trước đó thì người bán sẽ nhận được mức giá đúng như họ yêu cầu. Lợi ích của việc duy trì sự mập mờ là ở chỗ mỗi bên có một cái nhìn khác về những gì được thỏa thuận: Người mua nghĩ rằng họ chỉ phải trả ít, trong khi những người chủ công ty lại nghĩ rằng họ đã nhận được nhiều.

Thương lượng trong sương mù Sai lầm

1. Tiết lộ mức thấp nhất mà bạn đòi hỏi. Rủi ro là bạn có thể chỉ nhận được đúng bằng ngần đó chứ không thể hơn. Cứng nhắc quá cũng không phải là giải pháp. Rủi ro sẽ là sự bế tắc

2. Làm những mối đe dọa trở. Thậm chí nếu đe dọa là ngầm ẩn thì việc công khai nó sẽ làm thay đổi các cảm nhận. Không có cách nào sửa lại

3. Cố gắng giải quyết những bất đồng ý kiến giữa bạn và đối tác. Điều này rất khó và có thể gây ra tác động ngược.

Giải pháp

1. Áp dụng biện pháp dùng trung gian dàn xếp để tăng tính thiện chí trong thương lượng của cả hai bên

2. Đưa thêm người trung gian vào để giúp bên kia hiểu được hậu quả của việc không đi đến thỏa thuận

3. Nhận biết điểm đồng thuận và bất đồng của bạn và đối tác. Hãy sử dụng chính các bất đồng ý kiến để tạo ra những giao dịch cùng thắng cho cả hai bên.

3. Khuấy lên màn sương mù

Nếu bạn không thể thuyết phục họ thì hãy làm cho họ phải lưỡng lự

- Harry Truman -

Sự đơn giản đôi khi là chân lý. Nhưng có những lúc bạn cần phải làm cho mọi thứ trở nên phức tạp, thậm chí là không thể dự đoán trước. Bạn cần tung hỏa mù. Một trò chơi đơn giản sẽ nhanh chóng trở thành quá rõ ràng, và bạn có thể không muốn những người khác có thể nhìn xuyên qua được nó để biết bạn đang làm gì.

Trong trò chơi poker, bạn sẽ không thể thắng đậm nếu chỉ đánh cược khi bạn có bộ bài đẹp trong tay. Đó là bởi vì, sau một thời gian ngắn, những người chơi khác sẽ nhìn thấy ngay bạn đang định làm gì. Họ nhận ra rằng bạn đặt cược nhiều vì bài bạn đang mạnh và vì vậy họ đặt ít đi. Điều này cho bạn cơ hội khiến họ phán đoán sai và thắng nhiều lần với số tiền cược nhỏ. Bạn cũng có thể tăng tiền cược ngay cả khi bài của bạn yếu hơn và

khôn khéo làm cho những người khác không đánh nữa, nhưng bạn không muốn bị bắt quả tang khi đang đánh lừa. Hay là có? Giáo sư Tom Schelling, một nhà nghiên cứu Lý thuyết Trò chơi hàng đầu đã chỉ ra rằng bạn sẽ được nhiều hơn nếu đánh lừa và bị bắt quả tang. Bây giờ bạn đã thực sự khuấy lên một màn sương mù. Nếu bạn đã từng bị chộp khi đặt thêm tiền cược trong khi bài yếu, họ sẽ sẵn sàng thách thức bạn hơn trong các ván sau, mỗi khi bạn tăng tiền cược, vì không nghĩ rằng bài của bạn thực sự mạnh.

Nếu mọi người biết bạn định làm gì thì kết quả có thể là tự chuốc lấy thất bại. Internal Revenue Service (IRS) phải giữ bí mật về các công thức kiểm toán. Nếu người ta biết được điều gì sẽ dẫn đến kiểm toán thì những người nộp thuế không trung thực sẽ tìm cách tránh né để khỏi bị phát hiện. Thực tế là công thức kiểm toán của IRS được giữ bí mật khiến cho nó trở thành một công cụ buộc thi hành có hiệu quả hơn. Cũng với logic như vậy có thể giải thích vì sao các công ty thường thực hiện những đợt kiểm toán nội bộ không báo trước. Tính không thể dự đoán trước ở đây chính là chìa khóa của hiệu quả.

Trên phố Wall có một số người kiếm sống bằng cách tạo ra sự phức tạp. Họ lấy một công cụ tài chính đơn giản, chẳng hạn như vay thế chấp bất động sản và chia nó ra làm cả chục mảnh phức tạp hơn để có thể đem bán lại một cách riêng rẽ. Bằng cách biến một thị trường thành khoảng nửa tá thị trường khác, những người tạo ra các thị trường này đã tăng quy mô thương mại lên một cách đáng kể. Bởi vì mỗi một phần nhỏ được mua bán riêng rẽ, nên giá cả rất dễ biến thiên. Nếu như các phần nhỏ tách ra bị thị trường đánh giá thấp hơn, thì những người buôn bán chúng sẽ mua tất cả các phần nhỏ đó và khớp chúng lại để có được công cụ ban đầu, sau đó lại bán đi để thu lợi nhuận.

Giáo sư Tài chính Steve Ross của trường Quản lý Yale đã giải thích lý do tại sao các nhà buôn lại đánh giá cao sự phức tạp một cách ngắn gọn như sau: "Không phải ai cũng nhận ra được rằng cùi, vỏ, hột và nước ngọt đi cùng nhau có thể làm thành một quả cam".

Tạo ra sự phức tạp

Những sơ đồ định giá phức tạp tạo ra một màn sương làm lu mờ đi giá trị thực chất. Trên quan điểm của người bán, điều này đôi khi là có lợi. Hệ thống giải trí của Nintendo ban đầu được bán ra với giá chỉ có 100 USD. Mức giá đó thoạt nhìn thì rất rẻ. Tuy nhiên, các phụ huynh dần nhận thấy rằng một khi họ đã bỏ một đồng vào đó, họ sẽ phải bỏ tiếp 10 đồng nữa. Mua chiếc máy mới chỉ là sự bắt đầu. Sau đó sẽ là các băng trò chơi. Trung bình mỗi gia đình mua từ 8 đến 9 băng trò chơi cho mỗi chiếc máy, với giá từ 50 - 60 USD một băng. Chi phí cho cả vòng đời chiếc máy là vào khoảng 550 USD. Nếu như các phụ huynh biết được số tiền này ngay từ đầu, có lẽ họ đã tìm cách ngăn cản con cái khi chúng đòi mua.

Microsoft Window 95 lúc đầu được bán với giá 85 USD. Đây có phải là một món hời thực không? Đúng như vậy, tuy nhiên không quá rẻ như người ta tưởng. Chẳng mấy chốc mọi người nhận ra rằng có những chi phí ngầm đi kèm theo đó. Để có thể chạy được Window 95, họ phải mua thêm bộ nhớ (360 USD), ổ đĩa cứng lớn hơn (200 USD) và bộ vi xử lý mạnh hơn (300 USD). Ngoài ra còn chi phí mua phần mềm chưa kể đến. Tổng cộng 90% chi phí ở đây đã bị giấu tiệt.

Thông thường người mua sẽ cảm thấy rất bất bình nếu người bán tăng giá khi nhu cầu khó đáp ứng. Đó là lý do tại sao đôi khi người bán tìm cách giấu việc tăng giá trong một màn sương

mù. Trong các thị trấn có trường học thường hay xảy ra tình trạng thiếu phòng khách sạn vào dịp cuối tuần. Thay vì tăng giá, một số khách sạn chỉ bán trọn gói phòng nghỉ bốn ngày. Các phụ huynh đến thị trấn thăm con để xem chúng học hành ra sao có thể chỉ cần phòng khách sạn cho một đêm, nhưng họ lại phải mua thêm ba đêm nữa. Tác động ròng không khác gì với việc tăng giá phòng thêm 300 USD, nhưng rõ ràng là các phụ huynh đã không nghĩ theo cách như vậy, có lẽ bởi vì dù sao họ cũng có quyền lựa chọn ở lại thêm vài đêm nữa. Ở Geneva, những người tham gia hội nghị Telecom 95 cũng thấy chuyện tương tự diễn ra theo một thái cực mới. Để đáp lại hàng loạt các yêu cầu thuê phòng, khách sạn Noah nằm ở một vị trí lý tưởng, đưa ra mức giá tương đối hợp lý cho các phòng là 350 USD một đêm. Tuy nhiên, điều kiện là phải thuê tối thiểu 40 ngày.

Thật là không thể tin được! Một chuyên gia về thương lượng đã kể lại: "Tôi đã cố gắng thương lượng và giảm được số ngày tối thiểu xuống chỉ còn 26 ngày". Không phải là quá tệ, nhưng thực tế hội nghị chỉ kéo dài có 10 ngày.

Bạn có thể hình dung rằng các khách sạn thực ra không tung quá nhiều hoả mù với chiến thuật này. Sau hết thì đó cũng chỉ là tăng giá trong một số tình huống hãn hữu. Mặc dù vậy, dù chỉ chút ít "sương khói" cũng tốt hơn nhiều là để cho người khác nhìn xuyên thấu tất cả. Sau sự tàn phá của cơn bão Andrew năm 1992, Georgia-Pacific đã tăng giá của mình ở Florida. Georgia-Pacific rõ ràng là đã kiếm lợi từ bất hạnh của những người khác. Kết quả là công ty rơi vào một cơn bão do chính họ tạo ra. Có những lời chỉ trích rất gay gắt từ phía người dân và thậm chí có cả một cuộc điều tra được tiến hành bởi Văn phòng Luật sư Florida. Đáng lẽ Georgia Pacific chỉ nên tăng giá chút ít và để đổi lại, tìm cách có được hợp đồng dài hạn với

khách hàng, kiểu như tôi sẽ bán cho anh vào lúc khan hiếm nếu như anh đồng ý mua của tôi lúc dư thừa. Như vậy, có lẽ sự lợi dụng để kiếm lời sẽ đỡ trắng trợn hơn.

Các cách định giá phức tạp khiến những người mua rất khó đi khảo giá. Đây không chỉ là vấn đề của người mua mà còn của những đối thủ mới đang muốn nhảy vào thị trường. Nếu như người mua không thể phân biệt các giá được gộp vào như thế nào thì làm sao họ có cơ sở để đổi sang mua của người khác? Bởi vì họ không thể, cho nên trong hầu hết các trường hợp, họ cũng không làm như vậy.

Gọi điện thoại đúng cách

Bạn phải trả theo giá nào cho một phút điện thoại đường dài? Bạn không biết chắc chắn ư? Chúng tôi cũng nghĩ như vậy. Phần lớn mọi người không thể nhớ nổi tất cả những mức giá khác nhau mà họ bị tính phí. Giá cước có thể là cho gọi ban ngày, gọi buổi tối, gọi đường dài trong bang, gọi đường dài giữa các bang, gọi quốc tế, gọi qua tổng đài, và nhiều thứ khác nữa. Đó quả là một màn sương lớn.

Điện thoại ở Nhật Bản còn phức tạp hơn một bậc nữa. Các công ty điện thoại ở Nhật tính tiền cả các cuộc gọi nội hạt. Sự mập mờ trong cách tính giá là cả một vấn đề đối với DDI [Dai Ni Den Den Inc., hay Bưu điện thứ hai (2nd Telegraph and Telephone)], khi họ đang cố gắng giành thị phần từ người cung cấp chủ yếu là NTT (Nippon Telegraph and Telenphone). Đối với một số cuộc gọi, DDI tính giá rẻ hơn; với những cuộc gọi khác thì lại NTT rẻ hơn. Nhưng nhà cung cấp nào rẻ hơn về tổng thể? Tất cả phụ thuộc vào thói quen gọi điện thoại của khách hàng, và điều này rất khó đoán. Việc chuyển đổi sang dùng dịch vụ của DDI không thật có sức thuyết phục. Nếu bạn biết rằng một cuộc gọi

cụ thể nào đó sẽ rẻ hơn với DDI, bạn có thể chuyển sang bằng cách thêm bốn số đằng trước, nhưng như vậy thì khá phiền phức.

DDI đã tìm ra cách để giải quyết vấn đề này. Hợp tác với Kyocera, một cổ đông chính của mình, DDI đã phát triển một bộ vi mạch xử lý để cài vào trong các máy điện thoại. Bộ vi xử lý lưu các giá mà DDI và NTT đang tính cho khách hàng và tự động chuyển mỗi cuộc gọi sang nhà cung cấp rẻ hơn. Bất kỳ khi nào khi có sự thay đổi về giá, DDI chỉ cần đơn giản gửi thông tin mới đó thông qua đường dây tới các vi mạch trong điện thoại. Bây giờ khách hàng không phải lo lắng gì hết về sự mù mờ trong cách tính giá – vi mạch xử lý sẽ tự làm phép so sánh thay cho họ. Và DDI chắc chắn sẽ giành được các cú điện thoại bất kể khi nào giá của họ rẻ hơn.

Những chiếc điện thoại có cài đặt vi mạch xử lý là một sản phẩm bổ trợ quan trọng cho công việc kinh doanh của DDI. Và bởi các điện thoại này làm tăng giá trị các dịch vụ do DDI cung cấp. Mức giá thấp của DDI cũng làm cho các điện thoại này trở nên có giá trị hơn. Đó là vì sao các nhà sản xuất điện tử như Matsushita và Sanyo rất hài lòng khi sản xuất các điện thoại có vi mạch xử lý. Họ có thể thuyết phục khách hàng tin rằng các máy này sẽ giúp tiết kiệm tiền gọi còn nhiều hơn cả giá trị của chính chúng. Như vậy Matsushita và Sanyo đã giúp DDI để đưa được những chiếc điện thoại có vi mạch xử lý vào các gia đình.

Nhìn chung, các cách thức định giá phức tạp thường nhằm che đậy các mức giá cao. Nhưng cũng đôi khi, người bán làm cho mọi việc trở nên phức tạp hơn nhằm mục đích che giấu cả mức giá thấp, chứ không phải chỉ mức giá cao. Họ sẵn sàng bán sản phẩm của mình với giá rất thấp, nhưng họ giấu điều đó để

tránh tạo ra một cảm nhận về chất lượng thấp. Chẳng hạn, có thời phần mềm trình bày Powerpoint của Microsoft chỉ chiếm vị trí thứ hai, đứng cách xa so với phần mềm Harvard Graphics. Thậm chí sau khi Microsoft cải thiện sản phẩm của mình đến mức vượt trội đối thủ cạnh tranh, mọi người vẫn lần lữa trong việc chuyển sang sử dụng nó. Để thúc đẩy việc bán hàng, Microsoft có thể thử giảm giá phần mềm Powerpoint, nhưng mọi người có thể sẽ không tin rằng một phần mềm được giảm giá lại tốt hơn phần mềm Harvard Graphics có giá 290 USD. Do vậy, Microsoft duy trì giá công bố cho Powerpoint ở mức cao, 339 USD, nhưng đưa phần mềm này cùng với các phầm mềm khác thông dụng hơn là Word và Excel vào trong bộ phần mềm dành cho văn phòng Office của mình. Khi các khách hàng nghĩ rằng họ có được phần mềm với giá 339 USD như một phần thưởng khuyến mãi, họ đã rất háo hức dùng thử nó. Sau đó, Powerpoint rõ ràng đang đóng vai trò số một trong các phần mềm trình bày.

Hệ thống tính giá phức tạp cũng tạo ra chi phí. Khách hàng có thể bị lẫn lộn và thất vọng khi cố gắng nhìn rõ hơn trong sương mù và điều này làm hại đến cách nhìn nhận của họ về sản phẩm. Trong trường hợp tính giá của hàng không, việc phát triển của các hệ thống quản lý lợi nhuận trong thập niên 80 của thế kỷ XX đã dẫn đến việc ra đời của rất nhiều loại giá khác nhau trên thị trường. Tới đầu những năm 1980 tính phức tạp đã nằm ngoài tầm kiểm soát: Chỉ riêng hãng American Airlines đã có tới nửa triệu mức giá. Chỉ có các máy tính điện tử may ra có thể theo dõi được chúng, chứ không người nào – kể cả hành khách lẫn đại lý bán vé - có thể nhớ xuể.

Sương mù lên cao

Vào tháng 4 năm 1992, hãng hàng không American Airlines thử xua tan đám sương mù với sáng kiến Định giá theo giá trị. Bob Crandall – Tổng Giám đốc của American Airlines – đã giải thích động thái đó như sau:

Trong cuộc chạy đua theo lợi nhuận không thành công của chúng tôi, chúng tôi đã có cách định giá phức tạp tới mức khách hàng không thể hiểu nổi và nghi ngờ rằng mức giá đó là không công bằng... Bằng việc chuyển sang cách định giá mới, nhấn mạnh đến tính đơn giản, hợp lý và giá trị, chúng tôi hy vọng sẽ lấy lại được sự mến mộ của khách hàng... Chúng tôi gọi nó là Định giá theo giá trị.

Định giá theo giá trị làm đơn giản hóa cấu trúc tính giá. Từ lúc này, chỉ còn bốn hình thức giá được áp dụng: giá vé hạng nhất, hạng thường, và hai hạng giảm giá. Các hãng hàng không khác cũng phản ứng lại một cách tích cực. Chỉ trong vòng 48 giờ kể từ khi American Airlines làm như vậy, United Airlines đã đưa ra Giá hợp lý – tên gọi của một hệ thống định giá đơn giản. Các hãng hàng không khác như Alaska, America West, Continental, Delta, Northwest và USAir cũng nhanh chóng đi theo American và chấp nhận hệ thống định giá đơn giản. Đại diện của hãng hàng không Alaska Airlines đã kêu lên rằng: "Giá như chúng tôi là một hãng hàng không lớn, đó chắc chắn sẽ là cái mà chúng tôi sẽ tự làm trước. Đây thực sự là một quả bom".

Việc mô phỏng Định giá theo giá trị là lành mạnh. Càng nhiều hãng hàng không làm theo American Airlines, cách định giá của ngành hàng không càng trở nên đơn giản. Điều này có nghĩa là hàng khách và đại lý sẽ ít cần nhằn hơn, và dĩ nhiêu đó là một tin vui cho các hãng hàng không. Định giá theo giá trị đã thay đổi cuộc chơi theo một cách khác. Khi trò chơi định giá

được tiến hành trong một màn sương mù, một hãng hàng không nào đó sẽ bị cám dỗ bởi âm mưu giảm giá một cách lén lút. Hãng đó có thể hy vọng giảm giá và giành được một số thị phần trước khi các hãng khác có thời gian để phát hiện được điều gì đã thực sự xảy ra và phản ứng lại. Với định giá theo giá trị, cuộc chơi đã trở nên minh bạch hơn rất nhiều. Khả năng chiến thắng nhờ việc bán phá giá sẽ ít đi và như vậy động cơ để thử làm như vậy cũng giảm. Việc định giá được đơn giản hóa cũng có nghĩa là mức giá ổn định hơn – đây rõ ràng là một lợi ích đối với các hãng hàng không.

TWA đã là người phá đám. Họ nhìn thấy định giá theo giá trị như một cơ hội để giảm giá và giành được thị phần. Họ nhận thấy rõ rằng American Airlines chỉ với bốn hạng vé lúc này có thể sẽ ít có khả năng phản ứng lại. Do vậy, chỉ ba ngày sau khi American Airlines thông báo, TWA đã đưa ra mức giá 10-20% thấp hơn giá của American Airlines. Để đáp lại với bước đi của TWA, các hãng America West, Continental, và USAir giảm giá theo TWA. Một tuần sau đó, American Airlines cảm thấy có nghĩa vụ phải theo cuộc chơi bằng cách cắt giảm giá vé đồng loạt.

Vài tháng sau đó, định giá theo giá trị đã mất đi ý nghĩa do càng ngày càng có nhiều hãng hàng không đưa ra các chương trình giảm giá và khuyến mãi đặc biệt. Điều này đã làm mất ưu thế của đơn giản hóa việc định giá. Ví dụ, hãng Northwest đưa ra khuyến mãi để khuyến khích việc đi lại của cả gia đình. Chương trình Người lớn bay miễn phí của họ đã tặng không một vé người lớn cho những người trong gia đình đi kèm trẻ em.

Đến tháng 9 năm 1992, American Airlines đã thừa nhận rằng chương trình Định giá theo giá trị đã bị sa lầy, không thể phát

huy được tác dụng và quyết định quay lại với tình trạng ban đầu. Vì sao định giá theo giá trị đã bị thất bại? Đó là vì các hãng hàng không đang gặp khó khăn về tài chính – đặc biệt là TWA và Northwest – đang phải chịu áp lực lớn về nhu cầu tiền mặt trong ngắn hạn đã không thể chống lại nổi sự cám dỗ giảm giá. Họ không thể cho phép mình chờ đợi những lợi ích lâu dài mà định giá theo giá trị hứa hẹn mang lại. Một lý do khác nữa là trong thời gian điều hành American Airlines, Bob Crandall đã không phải là người được yêu mến trong ngành. Bất kể ý tưởng định giá theo giá trị có hay đến thế nào đi nữa, thì một số người đã không đi theo nó chỉ đơn giản vì nó là con đẻ của Crandall. Đây là suy nghĩ dẫn đến tình huống cùng thua và chính là lý do khiến các hãng hàng không Mỹ đã bị lỗ đến gần 5 tỷ USD trong năm đó.

Các sơ đồ định giá phức tạp, không những

1. Che giấu các mức giá cao

2. Cải trang việc định giá cơ hội

3. Che dấu cả mức giá thấp để duy trì cảm nhận về chất lượng 4. Cản trở việc so sánh giá cả

… mà còn…

1. Làm tăng chi phí quản lý

2. Làm khách hàng bị lẫn lộn và thất vọng

3. Khuyến khích các đối thủ cạnh tranh lén lút giảm giá.

Định hình quan điểm

Có rất nhiều cuộc chơi cuối cùng đã được quyết định ở tòa án công luận. Ở đây, các cảm nhận không còn chỉ là một phần của

cuộc chơi, nó là toàn bộ cuộc chơi. Trong phần này, chúng ta sẽ xét xem phải chơi trò chơi này bằng cách nào.

CBS nhận về con mắt đen[7]

[7] Đây là một cách nói ám chỉ sự thiệt hại và thất vọng của CBS bởi vì biểu tượng của hãng này là một con mắt màu trắng.

Trong những tuần cuối cùng của nhiệm kỳ Tổng thống của George Bush (cha), Thượng viện đã không thèm đếm xỉa đến quyền phủ quyết của Tổng thống cho lần đầu tiên và là lần duy nhất trong suốt nhiệm kỳ của ông – để thông qua Luật Bảo vệ người sử dụng vô tuyến truyền hình cáp 1992. Truyền hình cáp đã được tự do hóa một phần vào năm 1984 và từ đó phí đã tăng lên gấp ba lần so với tỷ lệ lạm phát. Luật 1992 được đưa ra để yêu cầu kiểm soát trở lại truyền hình cáp. Bộ luật này còn chứa đựng một điều khoản ít được chú ý đến, trong đó cho phép 1.152 trạm phát sóng thương mại trong nước được lựa chọn giữa quy chế Phải truyền tải và Đồng ý cho phát lại.

Các đài phát lựa chọn quy chế Phải truyền tải được bảo đảm một chỗ đứng trong cáp truyền nhưng khi ấy họ không được tính phí đối với các nhà điều hành cáp phát lại các chương trình của mình. Các đài phát chọn Đồng ý cho phát lại từ bỏ quyền nghiễm nhiên được phát các chương trình của mình qua cáp nhưng lại có quyền tự do đàm phán về mức phí cho các chương trình của mình. Nếu việc đàm phán không có kết quả, đài phát có thể không cho phép phát lại các chương trình, và người điều hành cáp địa phương phải dừng việc phát lại. Phần lớn các hãng ABC, CBS, NBC và Fox đều lựa chọn phương án cho phép phát lại.

Các công ty truyền hình, các đài phát đã vận động hậu trường để điều khoản đồng ý cho phép phát lại được đưa vào Luật 1992. Khi dự thảo được thông qua, họ đã rất hài lòng. Larry Tisch, Chủ tịch của CBS, đã khoe khoang rằng các đài phát truyền hình có thể sẽ "lấy được 1 tỷ đô la hàng năm tiền phí từ các công ty truyền hình cáp".

Các công ty cáp quang, do Tele-Communication, Inc., (TCI) đi tiên phong, và Time Waner Cable tuyên bố rằng trong mọi trường hợp họ sẽ không trả tiền các đài phát cho các tín hiệu của họ. Họ cũng không sẵn sàng chuyển các chi phí này sang cho các khách hàng của họ. "Chúng tôi sẽ lắng nghe bất kỳ kế hoạch nào mang lại thêm giá trị cho khách hàng. Chúng tôi không sẵn sàng tham gia cuộc chơi có tổng giá trị bằng không để chuyển lợi ích từ khách hàng của chúng tôi cho ông Chủ tịch Larry Tisch của CBS" – đó là lời đáp lại của John Malone, Chủ tịch TCI.

Để giải trình trường hợp của mình trước dư luận đại chúng, Time Waner Cable đã thuê các chiến lược gia về thông tin là Shepardson Stern và Kaminsky. Lenny Stern đã giải thích cho chúng tôi cách ông ta đã khuấy lên được màn sương mù. Nghiên cứu thị trường của ông ta cho thấy các khách hàng đã có phản ứng một cách hoàn toàn bản năng khi được nghe nói về sự khoác lác 1 tỷ đô-la của Tisch. Họ hoàn toàn tin rằng cả tỷ đô-la của Tisch đó sẽ được lấy ra thẳng từ ví tiền của họ. Khi được đề nghị đánh giá mức thiệt hại, mọi người đã sợ rằng họ sẽ phải trả thêm 15 USD hàng tháng cho phí truyền hình cáp. Điều này được nhìn nhận là không công bằng: Tại sao các thuê bao truyền hình cáp phải trả cho cái mà những người hàng xóm, dùng vô tuyến ăng ten, có thể nhận được miễn phí từ không trung?

Dù khách hàng đã làm phép tính của mình đúng hay sai, hay việc phải trả tiền cho các mạng lưới truyền thông có phải là công bằng hay không, thì cũng không cần phải tranh luận nữa. Như mọi khi, toàn bộ cuộc chơi chỉ là cảm nhận. Bằng việc đưa ra con số cả tỷ đô-la mà không có sự giải thích nào, Tisch đã để rộng cửa để người khác nhòm thẳng vào tình thế. Time Waner Cable và Stern do vậy đã chiếm được cơ hội để lái xung đột theo hướng có lợi cho các công ty điều hành mạng cáp: Nếu các công ty truyền thông đạt được mục tiêu của mình, khách hàng sẽ phải trả tiền. Dưới đây là một mẫu quảng cáo tiêu biểu từ chiến dịch vận động của họ:

* Sắp tới các chương trình yêu thích của bạn sẽ phải trả tiền nhiều đến mức nó không còn gì thú vị nữa

* Hãy nói với các công ty truyền thông rằng bạn sẽ không trả tiền cho những chương trình truyền hình miễn phí

* Hãy lên tiếng ủng hộ truyền hình miễn phí. Và gọi đến số 1-800.

Tisch đã có thể khá hơn nếu ông ta nói khác đi. Nỗi lo lắng của khách hàng về việc phải trả thêm 15 USD hàng tháng là không có cơ sở. Tất cả có 60 triệu gia đình thuê bao truyền hình cáp. Tính trên cơ sở thuê bao, một tỷ đô la của Tisch chuyển ra chỉ thành 35 cent tăng thêm cho mỗi thuê bao hàng tháng trên một đài phát. Đây là con số mà Tisch đáng lẽ phải nhấn mạnh. Còn nói đến công bằng thì Tisch đáng lẽ phải chỉ ra rằng, chính các công ty truyền thông chỉ phát qua cáp như CNN và ESPN đang lấy phí của các công ty cáp hàng tháng từ 10 đến 40 cent cho một thuê bao trên cơ sở tính đại chúng của họ. CBS là mạng đại chúng nhất chỉ phát qua cáp và có thể mặc cả đến mức 35 cent một tháng.

Tish thậm chí có thể lật ngược thế cờ. Cho đến thời điểm đó, bốn công ty truyền hình đang cung cấp chương trình miễn phí cho các công ty cáp trong khi các công ty này lấy phí từ các thuê bao là 75 cent hàng tháng cho một kênh.

Tisch có thể thách thức công khai các công ty cáp trước dư luận rằng, ông ta sẽ tiếp tục cung cấp các chương trình của CBS miễn phí nếu công ty truyền hình giảm giá cho khách hàng 75 cent một tháng. Nếu các công ty truyền hình từ chối sự thách thức đó, và chúng tôi cho rằng họ sẽ từ chối, khi ấy Tisch có thể lập luận rằng điều này chỉ công bằng đối với CBS để có được một phần trong 75 cent đó mà thôi.

Các công ty truyền hình đã cố đưa ra một số lập luận, nhưng quá muộn. Các công ty cáp đã thành công trong việc tô vẽ các công ty truyền hình như những kẻ xấu bụng. Khi các công ty cáp và công ty truyền hình tiến hành đàm phán về mức phí, các công ty truyền hình bị rơi vào thế yếu. Họ sẽ là những người mà xã hội có thể buộc tội nếu các cuộc đàm phán bị đổ bể.

Cuối cùng, cả bốn công ty truyền hình đã phải đồng ý cho phép phát lại chương trình miễn phí, mặc dù ba trong số họ sau đó đã tìm được cách an ủi phần nào. Fox đã hành động sớm và làm khá nhất. Vào tháng 6 năm 1993, TCI và Fox thông báo về thỏa thuận của họ: Fox đồng ý cho phép phát lại, trong khi TCI đồng ý trả cho Fox 25 cent cho mỗi thuê bao trên kênh truyền hình mới. ABC và sau đó là NBC cũng đạt được thỏa thuận tương tự với các công ty cáp, mặc dù không đạt được mức giá cao bằng. Các công ty này được trả tiền mỗi khi họ tạo ra một kênh truyền hình cáp mới. CBS là người đứng ngoài lâu nhất và đã bỏ cuộc mà tuyệt đối không đạt được gì, có lẽ chỉ ngoại trừ con mắt đen:

Từ chối nhận tiền, và bây giờ kênh truyền hình cáp CBS chúng tôi đã thiệt hại đúng như ngành công nghiệp cáp mong muốn, chỉ còn thiếu mỗi sự công nhận đầu hàng khốn khổ của chúng tôi

- Larry Tisch, Chủ tịch CBS -

Nỗi buồn thực sự?

Vào tháng 10 năm 1994, Thomas Nicely – Giáo sư Toán học của Trường Cao đẳng Lynchburg, bang Virginia – đã phát hiện ra một lỗi sai trong phép chia của bộ vi xử lý Pentium của Intel. Intel đã biết về lỗi này từ mùa hè nhưng họ tính rằng xác suất lỗi là 1/9 tỷ phép tính. Một người sử dụng trung bình phải đợi 27.000 năm thì mới gặp phải lỗi đó. Do vậy họ đã quyết định không cần phải cảnh báo cho mọi người.

Nhưng một khi Nicely đã đưa thông tin này lên Internet thì tất cả mọi người đều được báo động. Thứ nhất, họ lo ngại rằng bộ vi xử lý có thể thực sự mắc lỗi khi tính toán. Tiếp đó họ thậm chí còn nghĩ rằng Intel đã biết về lỗi này nhưng đã cố tình không nói cho họ biết. Intel khẳng định rằng mọi người đã phản ứng lại quá mức cần thiết, nhưng cũng đề nghị sẽ thay các bộ vi xử lý Pentium cho từng trường hợp cụ thể.

Làn sóng đã nghiêng về phía có lợi cho Intel khi vào đầu tháng 12, ngay trước khi mùa giáng sinh bắt đầu, IBM đã đưa ra một thông báo bất ngờ cho rằng lỗi ở bộ vi xử lý Pentium nghiêm trọng hơn rất nhiều so với điều Intel đã cho mọi người biết. Theo các tính toán của IBM, một người sử dụng bảng tính có thể gặp phải lỗi cứ 24 ngày sử dụng chứ không phải 27.000 năm. Để bảo vệ khách hàng của mình, IBM tạm dừng lại việc

bán các máy tính đã được trang bị bộ vi xử lý Pentium của mình.

Trong những tuần và tháng sau đó đã có những cuộc tranh cãi nảy lửa xem ai là người đúng – IBM hay Intel. Đồng thời, IBM đã tạo ra một sự nghi ngờ cao độ mà Intel có thể không cách nào xóa đi nổi. Một tuần sau tuyên bố của IBM, Intel đã thay đổi quan điểm của mình và đưa ra chính sách hoàn trả vô điều kiện.

Thoạt nhìn, IBM giống như một người tốt bụng đã giúp đỡ khách hàng. Nhưng câu chuyện lại không hoàn toàn như vậy. IBM đang cố gắng đẩy mạnh việc bán ra các máy tính được trang bị bộ vi xử lý 486 của mình; các máy có Pentium chỉ chiếm dưới 5% doanh thu của họ. Ngược lại, phần lớn các nhà sản xuất phần cứng – Acer, AST, Dell, Gateway, Packard Bell, và những nhà sản xuất khác – đều xúc tiến mạnh mẽ với các máy có Pentium. Sẽ là có lợi hơn cho IBM nếu các khách hàng do lo ngại sẽ quyết định chơi theo cách an toàn và tiếp tục mua máy tính 486. Một sự thực khác nữa là IBM cũng đang cố phát triển bộ vi xử lý PowerPC, một đối thủ cạnh tranh của dòng Intel. IBM dĩ nhiên sẽ không phản đối nếu uy tín của Intel bị lu mờ.

Nhưng IBM đã làm một phép tính sai cho chính mình. Ý định của họ về tung hỏa mù đã mang đến kết quả ngược lại. Những người quan sát hoài nghi đã đặt câu hỏi phải chăng tuyên bố của IBM chỉ nhằm mục đích phục vụ cá nhân họ? Và một khi Pentium cải tiến chính sách hoàn trả của mình, khách hàng lại chạy sang với các máy Pentium và để IBM tiếp tục tồn kho với số lượng lớn các máy 486 không còn được ưa thích nữa. Tới thời điểm đó, IBM đã ở vào vị thế không thể nhảy theo lên cùng đoàn tàu chiến thắng của Pentium nữa.

4. Có phải PART đã là tất cả?

Bạn có thể thay đổi cuộc chơi bằng cách thay đổi cảm nhận của mọi người. Đây là lãnh địa của chiến thuật. Trong một chừng mực nào đó thì mọi thứ đều có thể là chiến thuật. Mọi thứ bạn làm và mọi thứ bạn không làm đều gửi đi một tín hiệu. Các tín hiệu này định hình cảm nhận của mọi người về cuộc chơi. Và cái mà mọi người cùng nhau coi là trò chơi sẽ là trò chơi. Bạn cần phải tính đến cảm nhận của mọi người để biết được rằng bạn thực sự đang ở trong cuộc chơi nào và kiểm soát được cách bạn thay đổi cuộc chơi đó.

Đến giờ chúng ta đã xem xét bốn đòn bẩy của chiến lược: Người chơi, Giá trị gia tăng, Quy tắc và trong chương này, Chiến thuật. Đã hết chưa? Có phải PART đã là tất cả chiến lược?

Về nguyên tắc, đúng là như vậy. Ở cấp độ nền tảng chỉ có một cuộc chơi mà thôi. Mỗi người giao tiếp với những người còn lại, trực tiếp hay gián tiếp, để theo đuổi những mục tiêu cuối cùng khác nhau của họ. Tất cả mọi thứ cuối cùng sẽ có liên quan đến những thứ khác. Cuộc chơi bao gồm tất cả các mối liên kết qua lại lẫn nhau này có thể là một trò chơi khổng lồ, nhưng về lý thuyết đó mới chính là trò chơi. Vai trò của người chơi, giá trị gia tăng, quy tắc và cảm nhận sẽ mô tả được toàn bộ cuộc chơi này, với một chút bí ẩn. Nếu như có thể giải quyết được tất cả mọi phức tạp trong một cuộc chơi lớn, thì khi đó PARTS có thể đã là một bộ đầy đủ về các đòn bẩy chiến lược.

Thực tế tất nhiên là rất khác. Trí tuệ loài người chia mọi thứ ra để dễ bề chế ngự chúng. Mọi người tự vẽ ra các ranh giới, tạo ra các ngăn cách và thêm vào cả các phân chia về tinh thần. Họ biết rằng những người khác cũng đều làm như vậy. Từng người

đều xử sự như thể ở đó có rất nhiều cuộc chơi vận hành ít nhiều độc lập với nhau.

Điều này đưa ra thêm một đòn bẩy nữa để làm thay đổi cuộc chơi, một đòn bẩy cuối cùng cũng quan trọng như những đòn bẩy mà chúng ta đã thảo luận trước đó: Bạn có thể di chuyển ranh giới cuộc chơi và thay đổi phạm vi của nó. Đây sẽ là chủ đề trong chương sau của chúng ta.

Chương VIII

PHẠM VI

Không ai là một hòn đảo, một mình riêng lẻ; mỗi người đều là một mảnh của lục địa, một phần của cái cốt yếu

- John Donne, Sự tận tâm -

Không cuộc chơi nào giống như một hòn đảo. Mặc dù vậy, người ta vẫn vẽ ra các ranh giới và phân chia thế giới ra thành nhiều cuộc chơi tách biệt rất dễ bị sa vào việc phân tích các cuộc chơi này một cách biệt lập và hình dung như thể không tồn tại những cuộc chơi lớn hơn. Vấn đề là các ranh giới vẽ ra trong đầu đó không phải là các biên giới thực, ở đây không tồn tại các ranh giới thực. Mỗi cuộc chơi đều liên quan đến các cuộc chơi khác: Cuộc chơi ở nơi này tác động đến các cuộc chơi ở nơi khác cuộc chơi hôm nay; ảnh hưởng đến các cuộc chơi ngày mai. Thậm chí chỉ một dự đoán đơn thuần về

cuộc chơi ngày mai cũng làm ảnh hưởng đến cuộc chơi hôm nay.

Hiểu được, chơi được và làm thay đổi được mối liên hệ ràng buộc giữa các cuộc chơi là đòn bẩy thứ năm và cũng là cuối cùng trong chiến lược của chúng ta. Bước đầu tiên là nhận biết được mối liên hệ giữa các cuộc chơi. Ở đây thực sự luôn có các mối liên hệ. Thậm chí ngay cả khi bạn không nhìn thấy, bạn vẫn có thể vấp phải chúng, như chúng ta đã thấy khi xem xét câu chuyện Epson bắt đầu tham gia thị trường máy in laser. Một khi bạn thấy được các mối liên hệ, bạn có thể sử dụng chúng để làm lợi cho mình. Các mối liên hệ này không cứng nhắc: Bạn có thể tạo ra các mối liên hệ mới giữa các cuộc chơi hay làm đứt đoạn các mối liên hệ đang tồn tại. Làm như vậy, bạn có thể thay đổi phạm vi cuộc chơi.

1. Mối liên hệ giữa các cuộc chơi

Những liên hệ nào có thể tồn tại giữa các cuộc chơi? Rất may là chúng ta đã biết câu trả lời cho câu hỏi này. Chúng ta đã nói rằng ở đây thực sự có một cuộc chơi lớn – mở rộng xuyên suốt không gian, thời gian và qua thế hệ. Bất kỳ hai cuộc chơi nào, thậm chí ngay cả khi được nhận thức như các cuộc chơi riêng rẽ, thực sự đều có thể được coi là các bộ phận cấu thành trong một cuộc chơi lớn hơn. Theo định nghĩa, cuộc chơi lớn bí hiểm này là một cuộc chơi không có biên giới, hay như cách chúng ta sẽ gọi là không có phạm vi xác định. Khi đó, chỉ cần Người chơi, Giá trị gia tăng, Quy tắc và Chiến thuật đã mô tả đủ tất cả các yếu tố của cuộc chơi lớn bí hiểm này rồi.

Nếu như PARTS mô tả được toàn bộ cuộc chơi, nó phải mô tả một cách cụ thể được bằng cách nào các yếu tố của cuộc chơi được khớp lại với nhau. Tức là nó phải mô tả được các mối liên

hệ giữa hai cuộc chơi bất kỳ, bởi vì bất kỳ hai cuộc chơi nào cũng chỉ là các bộ phận cấu thành trong một cuộc chơi lớn. Do vậy PARTS chính là cách để phân loại các mối liên hệ giữa các cuộc chơi.

Bắt đầu bằng Người chơi: Luôn luôn có một người chơi trong cuộc chơi của bạn còn tham gia trong một cuộc chơi khác, và hai cuộc chơi này do vậy có khả năng có liên hệ với nhau. Người chơi nói chung có thể là bất cứ ai trong Mạng giá trị của bạn – bất kỳ ai trong số khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, hay người bổ trợ. Tất nhiên người đó cũng có thể là chính bạn. Sự tồn tại của một người chơi chung chỉ cho thấy khả năng có mối liên hệ giữa hai cuộc chơi. Để xác định hai cuộc chơi có thực sự có mối liên hệ qua lại hay không và nếu có thì bằng cách nào bạn phải lượt qua các phần còn lại của PARTS.

Các mối liên hệ qua Giá trị gia tăng có thể xuất hiện bất kỳ lúc nào khi khách hàng hay nhà cung cấp của bạn tham gia vào hai một thị trường trở lên. Những thảo luận của chúng ta về sản phẩm bổ trợ trong chương Cạnh tranh hợp tác đã đều nói về các mối liên hệ dạng này. Ví dụ, cuộc chơi của Intel và Microsoft là có mối liên hệ qua lại. Thứ nhất, họ chia sẻ cùng một đối tượng khách hàng. Hơn thế nữa, Intel làm tăng giá trị gia tăng của Microsoft, và ngược lại. Khi người ta vay tiền mua xe thì các trò chơi bán xe và cho vay cũng có liên hệ với nhau. Ford đã nhận biết được mối liên hệ đó và quyết định tham gia vào trò chơi cho vay tín dụng. Công ty Tín dụng của Ford Motor làm tăng giá trị gia tăng của Ford trong trò chơi bán xe. Phía bên kia của đẳng thức là khi, bằng việc chơi một trò chơi khác, bạn trở thành đối thủ cạnh tranh hơn là người bổ trợ cho chính bản thân mình. Bạn hạ thấp thay vì làm tăng giá trị gia tăng của mình trong trò chơi ban đầu. Vấn đề này là mối liên hệ về giá trị

gia tăng mà chúng ta sẽ tập trung xem xét khi chúng tôi trình bày hồi kết của các câu chuyện đã kể trước đây về Nintendo và Softsoap.

Các quy tắc áp đặt các hạn chế về những gì người chơi có thể làm, và các hạn chế này có thể nối kết các trò chơi nếu thiếu nó sẽ tách riêng. Chúng ta đã được thấy tác động này trong chương Quy tắc: Điều khoản Tối huệ khách ngăn cản người bán xem xét hai cuộc đàm phán với các khách hàng khác nhau như hai cuộc chơi riêng rẽ. Trong chương này, chúng ta lại bắt đầu từ quan hệ giữa các doanh nghiệp khi xem xét việc nối kết các trò chơi thông qua lựa chọn thời hạn hợp đồng. Sau đó, chúng ta sẽ quay lại với quy tắc giảm giá nối kết các trò chơi trên các thị trường tiêu dùng đại chúng.

Cuối cùng, hai cuộc chơi có thể có mối liên hệ với nhau không vì lý do nào khác ngoài lý do có một người nào đó cảm nhận rằng chúng cần phải có mối liên hệ đó. Khi đó, Chiến thuật, bằng việc làm thay đổi cảm nhận, có thể làm thay đổi mối liên hệ giữa các cuộc chơi. Việc đưa ra những đe dọa cũng như xác lập nên những tiền lệ đều là các chiến thuật tạo ra sự liên hệ giữa các cuộc chơi. Chúng ta sẽ phân tích một số ví dụ về các chiến thuật này và kết thúc bằng việc xem xét lại tình huống đầu tiên đã nêu ra trong cuốn sách – trò chơi giữa NutraSweet và Holland Sweetener.

Như việc phân loại các mối liên hệ ở trên đã gợi ý cho thấy, mỗi câu chuyện trong chương này về nguyên tắc có thể đã được nhắc đến từ trước. Nhưng trên thực tế, suy nghĩ về các câu chuyện đó trên quan điểm mới của đòn bẩy Phạm vi một cách tách biệt sẽ là rất bổ ích. Bởi vì sẽ là cực kỳ phức tạp nếu xem tất cả đều như một cuộc chơi lớn. Do vậy, chúng ta cần có thêm

chương về Phạm vi. Những tình huống chúng tôi đã giữ lại để trình bày trong chương này nhấn mạnh đến các chiến lược hoặc nối kết giữa các cuộc chơi, mà nếu không, chúng sẽ rời rạc; hoặc phá vỡ các mối liên hệ giữa các trò chơi chúng sẽ tồn tại mãi. Trong mỗi tình huống dưới đây, chúng ta giả định là các trò chơi đều có chung một hay nhiều người chơi.

2. Mối liên hệ thông qua Giá trị gia tăng

Người mới tham gia vào kinh doanh luôn phải đối mặt với nhiều điều bất lợi. Họ thiếu các sản phẩm đã được công nhận trên thị trường, thiếu thương hiệu, thiếu khách hàng trung thành, thiếu cả kinh nghiệm sản xuất và các mối quan hệ với nhà cung cấp. Nếu bạn là người mới và bạn thách thức trực diện với các công ty hiện tại, bạn sẽ dễ bị thất bại. Sẽ có rất ít thứ bạn làm được mà đối thủ không thể làm được, chưa nói đến còn làm tốt hơn cả bạn. Nói tóm lại, bạn có rất ít giá trị gia tăng.

Nhưng bạn không nhất thiết phải đối đầu trực tiếp như vậy. Thay vào đó, bạn có thể xem xét các mối liên hệ giữa việc kinh doanh mà bạn nhắm đến với việc kinh doanh của các doanh nghiệp hiện có. Bạn làm một cái gì đó mà các công ty có trước bạn chưa thâu tóm được làm sao và không làm ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh doanh của họ. Bạn tạo ra một tình thế khó xử cho các công ty trước bạn. Họ muốn (và có thể) cạnh tranh với bạn, nhưng họ lại không làm như vậy. Bởi vì nếu làm vậy, họ sẽ làm giảm giá trị gia tăng của mình trong cuộc chơi mà họ đang tham gia, đồng thời chi phí cho điều này sẽ là quá lớn. Như vậy, ít nhất vào thời điểm này, họ sẽ để cho bạn được yên ổn.

Chơi Judo

Nghệ thuật Judo của Nhật Bản dạy người ta sử dụng chính trọng lượng của đối thủ để chống lại anh ta, biến điểm mạnh của đối thủ thành điểm yếu. Trong kinh doanh, chiến lược Judo khai thác các mối liên hệ giữa các cuộc chơi để biến thế mạnh của người đi trước thành sự cản trở. Judo đã giải thích tại sao Sega đã có thể lật đổ được đại gia Nintendo trong làng trò chơi video.

Tôi không thích ý tưởng về một công ty thống trị cả một ngành công nghiệp

- Hayao Nakayama, Chủ tịch Công ty Sega -

Super Sonic

Trong chương Giá trị gia tăng chúng ta đã dừng lại ở chỗ Nintendo vượt qua cả Sony và Nissan về giá trị trên thị trường và có nhân vật Mario còn nổi tiếng hơn cả chú chuột Mickey. Đó là vào năm 1990. Ba năm sau đó, Mario vẫn nổi tiếng hơn Mickey Mouse đối với trẻ em Mỹ, nhưng bây giờ đã xuất hiện thêm một nhân vật còn nổi tiếng hơn nữa – đó là chú nhím Sonic. Liệu sự xuất hiện này có phải là điều bất ngờ?

Chú nhím Sonic là sản phẩm của Sega, một đối thủ về sản xuất trò chơi video. Không có đủ khả năng đặt chân vào thị trường trò chơi 8 bit nhưng Sega đã không đầu hàng. Thay vào đó, họ phát triển hệ thống trò chơi 16 bit nhanh hơn và mạnh mẽ hơn. Sega đã làm cho Nintendo mất đến hai năm để đáp trả bằng các máy chơi 16 bit của chính mình. Nhưng cho đến thời điểm đó, với sự hỗ trợ của Sonic, Sega đã có được vị thế vững chắc, bảo đảm trên thị trường và đang tiếp tục củng cố nó.

Có phải chỉ là sự tình cờ may mắn đã mang đến cho Sega một giai đoạn dài không phải cạnh tranh để xác lập vị thế của mình

trong thị trường trò chơi 16 bit? Có phải Nintendo đơn thuần đã ngủ gật trên vô lăng trong suốt giai đoạn này? Câu trả lời phức tạp hơn như vậy, và đây là nơi mà các mối liên hệ giữa các trò chơi đóng vai trò của mình. Các trò chơi 8 bit và 16 bit có mối liên hệ hết sức chặt chẽ. Khi Sega tung ra trò chơi 16 bit, trò chơi 8 bit của Nintendo đang ở đỉnh cao giá trị. Điều này tạo cho Sega một cơ hội mang tính judo để sử dụng chính điểm mạnh của Nintendo chống lại Nintendo.

Khởi đầu từ Trò chơi dịch vụ. Cái tên Sega, mặc dù nghe rất Nhật Bản, thực tế là chữ viết tắt của từ Trò chơi dịch vụ[8] theo tiếng Anh. Công ty được thành lập vào năm 1951 bởi hai cựu nhân viên phục vụ trong quân đội. Họ chuyên nhập các máy chơi công cộng đặt ngoài phố và máy hát tự động cho các cơ sở quân sự của Mỹ ở Nhật Bản. Sau vài năm, David Rosen, một cựu nhân viên phục vụ khác của quân đội Mỹ cũng bắt đầu nhập các máy giải trí vào Nhật Bản. Hai hoạt động đó được sáp nhập lại vào năm 1965 và lập nên Sega Enterprises. Ngay sau đó, Sega tung ra Periscope, một trò chơi Ngư lôi về sau đã rất thành công ở Nhật Bản. Sega mang Periscope sang Mỹ, nơi mà nó đã phá vỡ hàng rào trò chơi rẻ tiền để trở thành trò chơi 25 cent trên máy chơi công cộng đầu tiên. Thành công của Sega đã thu hút được sự quan tâm của tập đoàn Gulf+Western sau này đã mua lại công ty vào năm 1969.

[8] *Service Games.*

Sega đã sử dụng sự hiểu biết của mình về các trò chơi trên các máy công cộng để thâm nhập vào thị trường trò chơi gia đình, giới thiệu trò chơi 8 bit SG-1000 vào năm 1983. Nhưng SG-1000 đã không phát triển lên được, chỉ có chưa đầy 2 triệu máy

được bán ở Nhật Bản và Mỹ. Sega đã không thể phá vỡ được vòng tròn kín hoàn hảo của Nintendo.

Gulf+Western cảm thấy thất vọng về Sega và đã bán lại công ty này cho một nhóm quản lý chuyên mua lại vào năm 1984. Davidd Rossen, Hayao Nakayama (Chủ tịch Sega ở Nhật Bản) và nhà sản xuất phần mềm CSK đã chung sức để mua lại Sega với giá 38 triệu USD.

Sự khởi đầu mới - Genesis

Đến tháng 10 năm 1988, công ty Sega mới hồi sinh đưa ra giới thiệu hệ thống trò chơi gia đình 16 bit Mega Drive. Dựa trên các máy trò chơi công cộng ngoài phố, Mega Drive với giá chỉ 21.000 yên (tương đương 165 USD) có rất nhiều ưu thế so với hệ 8 bit, với âm thanh tốt hơn, nhiều màu sắc hơn và khả năng hiển thị hình ảnh đa chiều.

Sega đã sửa lại một loạt các trò chơi trên máy chơi công cộng cho phù hợp với Mega Drive nhưng phát hiện ra rằng họ rất khó tìm được bên thứ ba để phát triển phần mềm trò chơi cho hệ thống. Trong năm đầu tiên của mình trên thị trường, Mega Drive chỉ đạt doanh số bán ra là 200.000 đơn vị sản phẩm.

Hệ thống 16 bit của Sega đến thị trường Mỹ tháng 9 năm 1989. Được đổi là Genesis, hệ thống này được bán với giá 190 USD và các trò chơi được bán với giá từ 40 đến 70 USD. Sega đã có một số trò chơi rất nổi tiếng nhưng không phải trò chơi trong gia đình. Trò Altered Beast là một trong các trò chơi công cộng, đã nổi tiếng nhờ những hình ảnh bạo động. Siêu sao nhạc pop Michael Jackson đã giúp Sega phát triển trò chơi Moonwalker – một trò chơi trong đó Michael Jackson đã sử dụng các kỹ năng nhảy điệu nghệ của mình để vượt qua những kẻ tấn công. Sega

còn phát triển các kênh phân phối thay thế, bán hàng qua chính những công ty bán phần mềm như Electronics Boutique, Babbages và Software ETC. Tuy nhiên, doanh thu của họ vẫn thấp.

Sega bắt đầu phần nào khởi sắc từ năm 1990 khi Nakayama thuê Tom Kalinske, người đã từng làm cho Matchbox, để điều hành các hoạt động kinh doanh ở Mỹ. Kalinske thừa nhận: "Chúng tôi cần phải giảm giá của Sega Genesis xuống thêm 50 USD. Chúng tôi phải tập trung vào phần mềm trò chơi tốt nhất – chú nhím Sonic – và quảng bá cho thế giới thấy rằng chúng tôi hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh". Vào tháng 6 năm 1991, Genesis cùng với Sonic được đưa ra bán với giá 150 USD. Được quảng cáo với khẩu hiệu: "Genesis làm được điều mà Nintendo không thể", hệ Sega đã trở thành một thứ mốt mà người ta muốn có. Doanh thu tăng nhanh và các nhà phát triển phần mềm vội vã quay lại để viết phần mềm trò chơi cho Sega.

Super Nintendo

Nintendo đã phát triển được hệ trò chơi video 16 bit từ cuối những năm 1980 nhưng không vội vã trong việc mang chúng ra thị trường. Trước khi Sega nhảy vào, Nintendo đã rất hài lòng với cơ sở khách hàng cho hệ 8 bit và sẽ là cơ sở khách hàng tiềm năng cho các máy 16 bit trong tương lai của mình. Suy tính của Nintendo là hệ trò chơi 8 bit hôm nay sẽ bổ trợ cho hệ 16 bit ngày mai. Bằng việc chờ đợi, họ có thể bán được các máy hệ 8 bit hôm nay và 16 bit ngày mai, thay vì chỉ bán các máy 16 bit hôm nay. Như Giám đốc Đối ngoại của Nintendo, ông Bill White, đã giải thích: "Lập luận của Nintendo là chúng tôi vẫn chưa vắt hết quả chanh 8 bit".

Nếu Nintendo chuyển sang trò chơi hệ 16 bit quá nhanh thì rủi ro có thể là các nhà làm phần mềm và người bán lẻ sẽ từ bỏ ngay thị trường trò chơi 8 bit. Các nhà sản xuất phần mềm có thể quay sang tập trung cho các trò chơi 16 bit và chỉ phát triển rất ít các trò chơi 8 bit. Các nhà bán lẻ có thể giảm bớt chỗ trong các gian hàng dành cho trò chơi 8 bit và giảm giá các trò chơi 8 bit mà họ hiện còn tồn đọng. Thị trường 8 bit đã đang là con ngỗng vàng của Nintendo. Tại sao lại phải mạo hiểm tiêu diệt nó?

Sau khi Sega giới thiệu hệ 16 bit, những lập luận này đã bị phê phán. Ngay lúc đó Nintendo vẫn chưa vội, họ cho rằng khách hàng sẽ đợi những trò chơi 16 bit của họ. Một năm sau khi Sega giới thiệu Mega Drive, Nintendo đã cho các khách hàng Nhật Bản một lý do để đợi thêm một thời gian nữa. Trước đó, họ đã ra thông báo về hệ trò chơi 16 bit của mình có tên là Super Famicom vào cuối năm 1989, nhưng chỉ bắt đầu giao hàng sau đó một năm. Super Mario World – trò chơi 16 bit được nhà thiết kế xuất chúng của Nintendo, Sigeru Miyamoto, phát triển, được tung ra cùng lúc. Chỉ trong vòng 5 tháng doanh thu bán các máy trò chơi Super Famicom với giá 32.000 yên (200 USD) đã chiếm được vị trí rất cao so với các đối thủ cạnh tranh trong thị trường trò chơi 16 bit. Chủ tịch của Nintendo, ông Hiroshi Yamauchi, đã nhấn mạnh rằng ông không hề ngạc nhiên về thành công của Super Famicom và nhắc lại quan điểm của mình rằng "Tên tuổi của trò chơi sẽ chính là các trò chơi".

Nintendo cũng không vội vã nhảy vào thị trường trò chơi 16 bit ở Mỹ. Đi theo cách làm ở Nhật Bản, cho đến tháng 9 năm 1991, hai năm sau khi Sega giới thiệu Genesis, Nintendo mới giới thiệu hệ điều hành 16 bit của mình trên thị trường Mỹ. Được đổi tên thành Hệ siêu giải trí của Nintendo (Super Nintendo

Entertainment System hay Super NES), những chiếc máy này được bán với giá 200 USD và các trò chơi được bán với giá 50 - 80 USD.

Cuộc chiến 16 bit

Khi Nintendo cuối cùng đã gia nhập thị trường 16 bit, cuộc cạnh tranh giữa Nintendo và Sega để bán những máy hệ 16 bit bắt đầu trở nên căng thẳng. Họ cạnh tranh giảm giá, tung ra các phần mềm không mất tiền, và chạy đua để kéo dài danh sách các trò chơi. Đến cuối năm 1991, Genesis có 125 trò chơi, trong khi Super Famicom chỉ có 25. Nintendo thông báo đã có khoảng 2 triệu máy Super NES được bán ra. Tuy nhiên, Sega cho rằng 1 triệu máy là con số đáng tin hơn với Nintendo và rằng chính Genesis mới bán được 2 triệu máy. Tháng 5 năm 1992, Nintendo giảm giá các máy của mình xuống chỉ còn 150 USD, bằng giá của Sega. Nintendo tuyên bố đã chiếm được 60% thị phần của thị trường 16 bit, trong khi Sega cho rằng mình nắm 63% thị trường! Cũng trong tháng đó cuộc cạnh tranh thậm chí còn trở nên nóng bỏng hơn khi Nintendo và Sega cùng đưa ra những phiên bản máy 16 bit với giá chỉ còn dưới 100 USD.

Làm chậm cuộc chiến 16 bit đã là một lý do rất tốt để Nintendo không vội vã đưa ra các trò chơi 16 bit của mình. Một khi Nintendo nhảy vào trò chơi này thì sẽ ngay lập tức có cạnh tranh và vì thế, giá các máy 16 bit sẽ giảm rất mạnh. Điều này sẽ làm nhỏ đi chiếc bánh 8 bit và cùng với nó là giá trị gia tăng của Nintendo trong hệ trò chơi 8 bit. Giá của các băng trò chơi 8 bit giảm xuống còn dưới 20 USD, và chỉ có 75 trò chơi 8 bit mới được đưa ra thị trường trong năm 1991 – không bằng một nửa

so với các năm trước đó. Chiếc bánh 8 bit không mất hẳn, nhưng đã bị ăn lẹm một nửa.

Trong suốt khoảng thời gian Nintendo để cho Sega tung hoành một mình với thị trường 16 bit, giá các máy 16 bit luôn được duy trì ở mức cao. Mức giá cao này đã che lấp tác động của công nghệ mới lên giá trị gia tăng của của các công nghệ cũ. Bằng việc đứng ngoài con đường của Sega, Nintendo đã làm một phép tính đánh đổi: Từ bỏ một phần của chiếc bánh 16 bit để làm to hơn chiếc bánh 8 bit. Quyết định của Nintendo để trì hoãn là hoàn toàn hợp lý, dựa trên mối liên hệ giữa các trò chơi 8 bit và 16 bit.

Tuy nhiên, đây vẫn là một quyết định khó khăn. Bằng việc trì hoãn, Nintendo đã trao cho Sega vị trí độc quyền trên thị trường 16 bit ở Mỹ. Việc này giúp Sega đã có thể có được một lợi thế gần giống như vòng tròn khép kín hoàn hảo của Nintendo. Mãi cho đến tháng 9 năm 1994 (sau ba năm chơi trò đuổi bắt), Nintendo mới bắt kịp được Sega trong thị trường trò chơi 16 bit.

Giáo sư Dorothy Leonard-Barton của trường Kinh doanh Harvard giải thích rằng những năng lực cốt lõi của một công ty trong một thế hệ công nghệ có thể trở thành những cản lực cốt lõi cứng nhắc khi thế hệ công nghệ sau được đề cập đến. Đây cũng là một nguyên nhân làm cho những người chơi đã yên vị thấy khó khăn khi chuyển sang các công nghệ thế hệ sau và đây cũng là nguyên nhân tại sao các thay đổi trong công nghệ thường cho những kẻ thách thức có cơ hội để qua mặt các đối thủ đi trước. Mặc dù vậy, câu chuyện tại sao Sega đã có được giai đoạn cửa sổ cơ hội ở đây lại hơi khác. Nintendo thực tế đã

có công nghệ 16 bit nhưng đã cố ý trì hoãn tham gia vào thị trường này.

Nhiều người đã chỉ trích Nintendo vì sự trì hoãn của họ, nói rằng điều này chỉ có thể thông cảm được nếu như không có ai khác đưa ra hệ trò chơi 16 bit. Nhưng một khi Sega đã đưa ra Genesis, Nintendo cần phải nhanh chóng tham gia trò chơi với hệ 16 bit riêng của mình. Do chậm trễ, Nintendo đã từ bỏ đồn điền của mình cho chú nhím đối thủ. Họ rõ ràng đã quên câu ngạn ngữ đại ý rằng tốt nhất là bạn ăn bữa trưa của mình còn hơn là để cho người khác ăn hộ nó. Thà rằng mình tự chén mình còn hơn là để người khác ăn sống mình.

Chúng tôi cho rằng quyết định trì hoãn không hẳn đã là một sai lầm. Nintendo đã phải đối mặt với một tình trạng mà thậm chí các công ty thành công nhất cũng hay gặp phải. Bạn đã xuất hiện với một sản phẩm tuyệt vời và thống trị cả thị trường, nhưng một kẻ thách thức mới xuất hiện với công nghệ siêu đẳng hơn. Trong khi kẻ đó còn độc quyền về công nghệ mới, họ có động cơ để tính giá cao cho thương hiệu của mình. Điều này hạn chế tốc độ chấp nhận nó trên thị trường – đó là một tin tốt lành cho bạn, bởi vì nó sẽ kéo dài thêm vòng đời sản phẩm của bạn. Một khi bạn đã nhảy vào công nghệ mới, bạn sẽ buộc kẻ thách thức kia phải cạnh tranh trực diện với bạn. Giá của công nghệ sẽ giảm xuống và cùng với đó là sự sụt giảm trong giá trị gia tăng sản phẩm cũ của bạn. Epson đã phải trả giá để học được bài học này. Nintendo thận trọng hơn. Mặc dù bạn không thể cứ chờ đợi mãi để quyết định chuyển đổi, điều này cũng không có nghĩa là bạn phải nhảy vào ngay tắp lự.

Còn đối với Sega thì hãng này đã khiến cho điểm mạnh trong trò chơi 8 bit của Nintendo trở thành điểm yếu trong trò chơi

16 bit, nhưng đó chỉ là vì Sega không làm tổn hại đến thị trường 8 bit. Nếu như Sega định giá trò chơi 16 bit của mình để cạnh tranh với trò chơi 8 bit thì Nintendo đã không phải đối mặt với tình trạng khó xử như vậy. Khi đó họ sẽ không có gì để mất khi quyết định nhanh chóng nhảy vào lĩnh vực trò chơi 16 bit và điều này chắc chắn sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho Sega. Chiến lược judo có một yếu tố tranh hợp: Kẻ thách thức sẽ không có gì đế lấy nếu như người hiện tại (bị thách thức) không có gì để mất.

Câu chuyện của Sega và Nintendo với các trò chơi video 16 bit cho thấy kẻ thách thức có thể tạo ra cửa sổ cơ hội cho chính mình bằng việc chuyển thế mạnh của người hiện tại sang thành điểm yếu. Thậm chí nếu như điều đó là không thể, thì kẻ thách thức cũng vẫn luôn có thể sử dụng chiến lược Judo để ít nhất làm vô hiệu hóa lợi thế của người hiện tại.

Sợ thất bại

Trong chương về Giá trị gia tăng, chúng tôi đã kể câu chuyện về nhà doanh nghiệp Robert Taylor và sản phẩm mới của ông có tên gọi Softsoap. Vấn đề của Taylor là làm thế nào ngăn chặn được các công ty trong ngành như Procter & Gamble và Lever Brothers sao chép lại ý tưởng của mình. Ông đã có được một cửa sổ cơ hội khi các công ty lớn này chọn giải pháp chờ đợi để cân nhắc.

Vì sao các công ty lớn kia lại chọn giải pháp đó? Mới đầu, thành công của sản phẩm xà phòng nước chưa thật chưa chắn. Mặc dù có ưu điểm là loại bỏ được những mảnh xà phòng nhỏ dính trên các tấm đựng xà phòng nhưng đây chưa phải là một đột phá kỹ thuật. Chưa có một lý lẽ nào thực sự hấp dẫn để người

tiêu dùng chuyển sang dùng xà phòng nước thay thế cho xà phòng bánh.

Sự không chắc chắn về thành công của xà phòng nước đã khiến cho các công ty lớn thấy rằng hợp lý nhất là họ tiếp tục ngồi yên, giữ tiền của mình và chờ cho Taylor bị thất bại. Đối với một công ty lớn, thì việc nhảy vào lĩnh vực mới chỉ là giúp làm cho một loại hàng hóa sớm được công nhận hơn mà chẳng mang lại được mấy lợi ích. Xà phòng nước khó có khả năng mở rộng thêm thị trường xà phòng nói chung. Nếu như thành công thì gần như chắc chắn sẽ chiếm chỗ của xà phòng bánh.

Có lẽ các công ty lớn đã dự tính rằng một khi Taylor bắt đầu chiếm thị phần của xà phòng bánh, thì họ sẽ giải quyết vấn đề này ngay khi nó nảy sinh. Tại thời điểm này, đáng lẽ sẽ tốt hơn nếu như họ tự ăn vào doanh số xà phòng bánh của chính mình thay vì để cho Taylor làm điều đó. Đó một lần nữa lại khẳng định cho quan điểm "thà tự ăn bữa trưa của mình còn hơn để ai khác ăn mất". Tuy nhiên, các công ty lớn cho rằng họ vẫn có thể chờ cho đến thời điểm xà phòng bánh của họ bị cạnh tranh rồi mới đưa ra các sản phẩm xà phòng nước và vẫn có khả năng lấy lại được thị phần bị mất. Sau hết, họ đang có các kênh phân phối rất mạnh và thương hiệu nổi tiếng. Do vậy, họ đã chọn cách chờ và tiếp tục theo dõi.

Sau khi Taylor thành công trên thị trường toàn quốc, các công ty lớn bắt đầu cảm thấy rằng đã đến lúc phải tiến hành các thử nghiệm của riêng mình. Đến lúc đó họ mới phát hiện ra sự khan hiếm của những chiếc bơm nhỏ. Hãy nhớ lại rằng Taylor đã mua hết 100 triệu chiếc bơm kiểu này, chính là toàn bộ lượng cung trên thị trường trong suốt một năm.

Sau khi các công ty lớn vượt qua được trở ngại này, họ sẽ lại phải đối mặt với một quyết định khó khăn nữa: Liệu họ có nên dùng các thương hiệu của xà phòng bánh cho xà phòng nước hay không? Chẳng hạn, liệu P&G có nên đưa thương hiệu Ivory rất nổi tiếng của mình vào sản phẩm xà phòng nước mới, hay nghĩ ra một tên khác cho nó? Tên tuổi của thương hiệu Ivory sẽ làm tăng đáng kể khả năng thành công, tuy nhiên nó cũng tạo ra một mối liên hệ gần hơn giữa xà phòng bánh và xà phòng nước. Nếu xà phòng nước của P&G không thành công thì hoạt động kinh doanh xà phòng bánh đang cực kỳ phát đạt của họ cũng sẽ bị tổn thất.

Procter & Gamble có một vài lý do rất thuyết phục để lo lắng về việc tạo ra một mối liên hệ giữa hai cuộc chơi. Trước hết, xà phòng nước thực chất không hẳn là xà phòng như thông thường vẫn thấy. Đây là sản phẩm sử dụng chất tẩy rửa – một công thức hóa học hoàn toàn khác với xà phòng bánh thường. Người tiêu dùng có thái độ rất bảo thủ đối với xà phòng và trong quá khứ họ đã từng phản đối các bánh xà phòng dùng công thức chất tẩy rửa. Thứ hai, xà phòng nước trước đây chỉ chuyên dùng trong các công sở có nhu cầu cao về vệ sinh. Liệu xà phòng nước có thể có được một hình ảnh khác, cao cấp hơn cho việc sử dụng trong gia đình hay không? Nếu khách hàng không thích công thức của xà phòng nước Ivory, hoặc nếu họ gắn nó với một hình ảnh của những cơ quan đầy bụi bẩn thì thương hiệu đáng giá Ivory của P&G sẽ bị hoen ố.

Chính những mập mờ xung quanh xà phòng nước đã vô hiệu hóa tạm thời các lợi thế của những người chơi lớn. Bởi vì họ không muốn làm ảnh hưởng đến giá trị gia tăng lớn của thương hiệu, họ đã quyết định chơi trò chơi của xà phòng nước một cách độc lập với trò chơi của xà phòng bánh. Họ tham gia

vào lĩnh vực xà phòng nước mà không sử dụng chung các thương hiệu của xà phòng bánh. Procter & Gamble đã thử tung ra thị trường loại xà phòng nước mang tên Rejoice. Nhưng việc thử nghiệm bị thất bại và Procter&Gamble lại trì hoãn thêm một lần nữa. Cũng như vậy, Armour-Dial đã quyết định không mạo hiểm tên sản phẩm Dial cho mặt hàng mới xà phòng nước. Sự gia nhập vào thị trường của họ với sản phẩm Liqua 4, có tên nghe giống như cửa thoát xả hơn là xà phòng, cũng bị thất bại trên thị trường. Không nghi ngờ rằng nếu tên sản phẩm là Dial thì sự thể có thể đã khá hơn rất nhiều. Sau ba năm, Procter&Gamble cuối cùng cũng đã tung ra sản phẩm xà phòng có tên là Ivory với giá đặc biệt cạnh tranh, với các chiêu khuyến mãi, tặng phiếu lĩnh thưởng và quảng cáo đi kèm thêm cho tên sản phẩm đã được tin dùng. Xà phòng nước Ivory sau đó đã thành công và chiếm được 30% thị phần.

Với sự trì hoãn của các công ty lớn, hãng Taylor đã có đủ một khoảng thời gian cơ hội để xây dựng uy tín vững chắc cho sản phẩm Softsoap. Thậm chí sau khi Ivory xuất hiện, Softsoap vẫn duy trì được vị trí dẫn đầu của mình.

Câu chuyện của Softsoap đã chỉ ra rằng, có lẽ là rất nghịch lý nhưng thực sự bạn có khả năng làm tốt hơn khi sản phẩm của bạn có cơ hội thất bại. Với nguy cơ có thể mất quá nhiều nếu dùng toàn lực nhảy vào một sản phẩm mới có nhiều khả năng thất bại, những người chơi đã yên vị có lẽ sẽ ngần ngừ và trì hoãn. Thất bại làm phương hại đến giá trị gia tăng các sản phẩm khác của họ. Đặc biệt là nếu sản phẩm mới giống với các sản phẩm hiện có trong bất kỳ hình thức nào. Vì lý do này, họ có thể tránh sử dụng những thương hiệu đang có. Họ không muốn có mối liên hệ quá gần giữa các cuộc chơi đã được biết rõ, và cả các cuộc chơi chưa được biết đến, do vậy họ vẫn sẽ phải

thận trọng cho đến khi sản phẩm mới được chứng minh là thành công. Tất cả những điều không chắc chắn này đã vô hiệu hoá những thứ đáng ra là lợi thế lớn cho những người chơi vốn có vị trí xác định và tiếng tăm trên thương trường.

Sự không chắc chắn có thể là bạn của những kẻ thách thức (những người mới vào cuộc). Tất nhiên không nên có quá nhiều hay quá ít những thứ không chắc chắn. Sự khôn ngoan ở đây là có một mức vừa phải đủ để làm cho các công ty đã có tên tuổi dè chừng, và cố giữ một khoảng cách nhất định giữa các cuộc chơi.

Tóm lại hai câu truyện của chúng ta trong chương này – Sega và Softsoap – cả hai kẻ thách thức đều sử dụng chiến lược Judo để tạo ra một cửa sổ cơ hội. Sega thu được lợi ích từ sự chần chừ của Nintendo khi không muốn từ bỏ thị trường trò chơi 8 bit. Trong khi đó, Softsoap được lợi từ việc Procter & Gamble không sẵn lòng mạo hiểm thương hiệu Ivory của mình.

Chơi kiểu Judo

Làm cách nào mà kẻ thách thức mới đến có thể đối địch với sức mạnh của người hiện tại?

Các chiến lược

1. Kẻ thách thức định giá mặt hàng cao cấp mới của mình đủ cao để tránh ăn vào doanh thu của các công ty hiện tại trên các sản phẩm trước đó

2. Kẻ thách thức đánh cược vào sản phẩm chưa được khẳng định trên thị trường – một sản phẩm vẫn còn một số khả năng thất bại.

Tại sao các chiến lược này hiệu quả?

1. Công ty hiện tại chần chừ không muốn làm theo kẻ thách thức – vì có thể khơi mào cuộc cạnh tranh về giá và đẩy nhanh việc tự ăn lẹm vào thị trường cho các sản phẩm hiện tại của mình

2. Công ty hiện tại có thể bắt chước kẻ thách thức – nhưng sẽ không áp dụng các thương hiệu đã có uy tín do lo ngại sản phẩm mới bị thất bại sẽ làm ảnh hưởng đến các sản phẩm cũ đã thành công cùng thương hiệu

3. Trong cả hai trường hợp, công ty hiện tại đều phải đối mặt với một tình trạng khó xử.

Cũ bật Mới?

Câu chuyện về các trò chơi 16 bit là một ví dụ kinh điển về các công ty đã có vị thế trên thị trường trì hoãn đưa ra sản phẩm thế hệ mới để hạn chế sự cạnh tranh với sản phẩm hiện có. Ngay cả sau khi họ quyết định sẽ đưa ra sản phẩm thế hệ mới, họ cũng không tránh khỏi lưỡi câu giăng sẵn. Cũng như mới cạnh tranh với cũ, thì cũ cũng sẽ cạnh tranh lại với mới. Sản phẩm cũ không biến mất một cách dễ dàng như vậy. Do vậy, khi bạn đưa ra sản phẩm mới, một thách thức là làm sao ngăn cản được sự thiệt hại về giá trị gia tăng do việc sản phẩm cũ cạnh tranh với sản phẩm mới đưa đến. Để bảo vệ giá trị gia tăng, hãy làm gì đó để có thể phá vỡ các mối liên hệ giữa cuộc chơi của ngày hôm qua và ngày hôm nay.

Xem xét lại hoặc bị diệt vong

Có thể khó mà tin được điều này nhưng sách giáo trình của một số trường đại học đúng là được thay đổi hàng năm. Tất nhiên, chúng có thể bị lạc hậu và cần phải làm lại nhưng có lẽ không

đến mức thường xuyên như vậy. Vậy thì tại sao các nhà xuất bản lại thường xuyên in lại?

Điều thực sự đáng nói ở đây là những sách đã qua sử dụng thực tế là sản phẩm thay thế quá tốt cho sách mới, đặc biệt là đối với những sách có giá từ 50 USD trở lên. Các sinh viên năm trước có thể sẽ rất vui mừng thu hồi lại được phần nào của khoản đầu tư 50 USD trước đó bằng việc bán lại sách đã qua sử dụng của mình cho các sinh viên năm sau. Những sinh viên mới này cũng vui sướng vì tiết kiệm được tiền. Sinh viên thì thắng, còn các nhà xuất bản thì thiệt.

Trò chơi bán sách cũ như vậy có mối liên hệ với trò chơi bán sách mới. Sách mới của năm ngoái trở thành sách cũ và làm giảm giá trị gia tăng của sách mới năm nay. Để duy trì cầu cho sách mới, các nhà xuất bản phải tìm cách để loại sách cũ ra khỏi thị trường. Họ muốn phá bỏ mối liên hệ giữa trò chơi năm ngoái và trò chơi năm nay.

Chiến lược của nhà xuất bản là liên tục sửa lại sách giáo trình. Giáo viên thích dạy theo sách mới nhất hơn, điều này làm cho tất cả các phiên bản trước đó trở nên lạc hậu. Sinh viên mới bây giờ có động cơ lớn hơn để mua sách mới, do vậy, thị trường sách cũ có tác động ít hơn đến giá trị gia tăng của các sách mới.

Việc thay đổi thường xuyên mang lại hiệu quả, nhưng chi phí của nó là rất tốn kém. Có một số chiến lược khác mà các nhà xuất bản có thể sẽ thử áp dụng. Họ có thể cho thuê sách đồng thời với bán sách. Ví dụ, bán với giá 60 USD và cho thuê với giá 30 USD. Với cách này, sinh viên sẽ không mua sách trừ khi họ có ý định dùng xong vẫn tiếp tục giữ lại, và nhờ vậy, vấn đề bán lại sách cũng có thể giải quyết được. Trong tương lai, việc phát hành sách điện tử thậm chí còn cho phép các nhà xuất bản

kiểm soát tốt hơn nữa về các sản phẩm của mình. Họ có thể cho thuê sách bằng cách cung cấp tiếp cận qua mạng đến các tài liệu trong khoảng thời gian của khóa học. Điều này không có nghĩa là việc thay đổi sách thường xuyên trở thành quá khứ. Ngược lại, nhà xuất bản bây giờ có khả năng dễ dàng đổi mới sách điện tử một cách liên tục nhưng chỉ để cập nhật nội dung mà thôi.

Các nhà xuất bản không phải là những người duy nhất chơi trò sửa đổi. Các nhà làm phần mềm mới là ông trùm trong chuyện này. Các nhà thiết kế quần áo, các công ty ghi hình, nhà sản xuất nước hoa và xe hơi cũng chơi trò sửa đổi. Hình ảnh, âm thanh, mùi, vị và ấn tượng của năm nay làm cho sản phẩm năm trước trở nên lạc hậu. Mọi người buộc phải mua mới để theo kịp trào lưu.

Nhưng bạn có thể đi trệch hướng với một chiến lược lạc hậu. Để xem bạn có thể đi sai như thế nào, chúng ta hãy cùng quay lại các trò chơi video 16 bit.

Các kỹ sư của Nintendo đã phải quyết định có nên sản xuất các máy chơi 16 bit mới có khả năng chơi được cả các trò chơi 8 bit hiện có của Nintendo hay không. Cuối cùng họ đã quyết định nói không với sự tương thích ngược về quá khứ. Một lý do là để giữ giá thấp cho các phần cứng mới, nhưng ở đây cũng có một lý do nữa cho tính không tương thích với quá khứ. Nếu các trò chơi 8 bit có thể hoạt động được trên các máy 16 bit, nó có thể làm giảm giá trị gia tăng của các trò chơi 16 bit. Tính không tương thích với những trò chơi cũ làm tất cả các trò chơi 8 bit mà trẻ em đang có, hoặc được bạn cho mượn trở nên lạc hậu. Giống như các nhà xuất bản "ép" sinh viên phải mua những

phiên bản sách mới nhất, Nintendo "ép" những khách hàng đã có máy trò chơi 16 bit phải mua phần mềm mới.

Có thể Nintendo đã hơi khôn ngoan thái quá. Họ đã không có trò chơi 16 bit của chính mình. Nintendo thấy rằng họ đã ở sau Sega trong cuộc đua tạo dựng cơ sở khách hàng cho trò chơi 16 bit. Nhưng họ có lợi thế tiềm tàng. Trong khi Nintendo đang sở hữu thị trường 8 bit, họ còn một kho đầy các phần mềm 8 bit để cung cấp. Tính tương thích với quá khứ có thể đã trở thành điểm mạnh để tăng doanh thu của Nintendo. Một nhà phân tích đã nói: "Nintendo sẽ quay lại với tầm vóc như trước khi họ giới thiệu hệ thống 16 bit và sẽ cạnh tranh ngang ngửa với Sega". Nhưng Nintendo đã không sản xuất những chiếc máy 16 bit tương thích. Bằng việc sản xuất những chiếc máy 16 bit không tương thích, Nintendo đã san bằng sân chơi 16 bit cho các đối thủ một cách không cần thiết.

3. Mối liên hệ thông qua Quy tắc

Các quy tắc là đòn bẩy trực tiếp làm thay đổi phạm vi cuộc chơi. Chúng ta sẽ xem xét hai ví dụ trong phần này, một áp dụng cho quan hệ giữa các doanh nghiệp và một liên quan đến thị trường tiêu dùng đại chúng rộng lớn.

Trong các giao dịch giữa các doanh nghiệp, bạn có thể kiểm soát được cuộc chơi bằng thời hạn hợp đồng bạn ký với khách hàng và người cung cấp của bạn. Các hợp đồng có thời hạn một năm sẽ tạo ra một dãy các cuộc chơi một năm, trong khi hợp đồng năm năm sẽ chuyển năm cuộc chơi một năm thành một cuộc chơi năm năm. Nếu bạn nắm quyền lực, bạn có thể lựa chọn thời gian cho cuộc chơi mà bạn và những người tham gia khác sẽ chơi.

Dài hạn và ngắn hạn

Có hai nhà cung cấp cạnh tranh để được làm việc với bạn – một là nhà cung cấp lâu năm của bạn và người kia là kẻ thách thức mới. Hai nhà cung cấp này rất giống nhau và mỗi người đều có thể đáp ứng được tất cả các nhu cầu của bạn. Do vậy, không ai có giá trị gia tăng đáng kể nào vì bạn đã có tất cả. Bạn sẽ phải làm gì với ưu thế quyền lực này?

Hãy bắt đầu bằng việc lập ra một số quy tắc của cuộc chơi. Bạn muốn cuộc chơi bao gồm cạnh tranh hàng năm cho các hợp đồng một năm, hay bạn muốn cạnh tranh ít thường xuyên hơn cho các hợp đồng dài hạn?

Nếu bạn trao các hợp đồng ngắn hạn, bạn có thể sẽ thất vọng với kết quả. Khi các nhà cung cấp tham gia vào quá nhiều cuộc chơi nhỏ, họ có thể sẽ không cạnh tranh thực sự quyết liệt với nhau. Sau hết, phần thưởng chỉ là hợp đồng cho một năm. Nó không đủ lớn để lôi kéo kẻ thách thức bỏ giá cạnh tranh quyết liệt vì có thể sẽ phải chịu những tác động ngược ở một nơi nào đó khác. Hãy nhớ lại ví dụ về Tám chi phí ngầm trong đấu giá: Rất dễ xảy ra là vai trò của người hiện tại. Và kẻ thách thức đảo ngược nhau ở một nơi nào đó khác nữa và kẻ thách thức không muốn kích động người hiện tại vì một phần thưởng nhỏ mà họ không cho là họ có cơ hội lớn để chiến thắng. Đối với những công ty đã có từ trước, việc thua trong cạnh tranh không phải là một tai họa. Luôn luôn có cơ hội khác trong năm sau, hay các cơ hội khác ở nơi khác ngay trong năm. Bất kỳ nhà cung cấp nào thắng được hợp đồng của bạn thì người kia cũng có thể kỳ vọng thắng các hợp đồng tương tự ở một nơi nào đó. Cuộc chơi của bạn không đủ lớn đến mức để các nhà cung cấp sẵn sàng được ăn cả, ngã về không. Trong môi trường như vậy, những

người cung cấp có thể thu xếp một thỏa thuận cùng chung sống.

Những mối liên hệ ngầm ẩn giữa các các cuộc chơi không giúp được bạn. Bạn muốn những nhà cung cấp coi việc đàm phán hợp đồng hiện thời như thể nó chỉ là một cuộc chơi duy nhất. Bạn muốn họ chơi hết lòng với cuộc chơi của bạn, bất kể ảnh hưởng ra sao đối với các cuộc chơi khác mà họ cũng đang tham gia.

Bạn có thể đạt được kết quả này bằng cách kéo dài phạm vi của cuộc chơi. Hợp đồng của bạn càng dài hạn thì các nhà cung cấp càng coi cuộc chơi như một cuộc cạnh tranh đáng giá. Bởi vì hợp đồng của bạn bây giờ đã là một phần thưởng đủ lớn để lôi kéo kẻ thách thức đấu giá quyết liệt, bất kể điều này có thể mang lại những bất lợi ở chỗ khác. Người cung cấp hiện tại của bạn sẽ coi việc bỏ lỡ một hợp đồng dài hạn như vậy cũng gần như sự kết thúc của thế giới. Bởi vì cơ hội cạnh tranh tiếp theo sẽ còn rất lâu nữa mới có.

Còn một lý do khác để lựa chọn hợp đồng dài hạn nếu như bạn đang ở một vị trí mạnh. Chờ đến năm sau, các nhà cung cấp của bạn sẽ có thể có thêm giá trị gia tăng so với hiện tại. Do vậy, bạn cần nắm lấy cơ hội để khóa chặt lợi thế của mình một khi bạn đang có nó. Với một hợp đồng dài hạn, các cuộc đàm phán của năm sau dường như đã được thỏa thuận ngay hôm nay, và bạn sẽ được bảo đảm tốt hơn trước những thay đổi về quyền lực trong tương lai.

Chúng ta biết việc chuyển sang hợp đồng dài hạn sẽ có hiệu quả như thế nào. Chúng ta đã ngồi ở phía bên kia bàn để thấy được chiến lược này đã được sử dụng để đối phó với khách hàng ra sao. Họ sẽ cảm thấy cần phải quyết liệt hơn khi đàm phán về

giá. Họ không thích các quy tắc, nhưng lại không đủ mạnh để thay đổi chúng.

Nếu như bạn nằm ở phần khan hiếm trên thị trường, hãy yêu cầu các nhà cung cấp và khách hàng của bạn cạnh tranh để giành lấy hợp đồng dài hạn từ bạn. Ngược lại, nếu bạn đang ở phía dư thừa thì hãy tìm kiếm hợp đồng ngắn hạn. Tất nhiên bạn sẽ có nhiều khả năng đạt được điều bạn muốn khi nằm ở bên khan hiếm, bởi vì đó là khi bạn có được nhiều giá trị gia tăng hơn.

Cuối cùng là một lời cảnh báo thận trọng. Các hợp đồng dài hạn rất khó viết bởi vì sẽ có nhiều tình huống bất ngờ cần phải được dự tính trước. Chính vì lý do này mà các hợp đồng dài hạn thường không hoàn chỉnh và nó sẽ khiến người ta thử tìm cách đàm phán lại.

ĐI THEO HƯỚNG DÀI HẠN

Nếu bạn có quyền lực trong tay, hãy sử dụng nó để đòi hỏi các nhà cung cấp (hoặc các khách hàng) của bạn cạnh tranh để giành hợp đồng dài hạn từ bạn.

LẬP LUẬN X Y

Bởi vì họ chỉ có một cơ hội nên họ sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn.

Bạn đang có quyền lực - và đây là thời điểm bạn cần lợi dụngđể sử dụng quyền lực của bạn và khóa nó lại (để không ai giành được nó).

LẬP LUẬN CHỐNG

Các hợp đồng dài hạn thường rất khó viết và khó ép thực hiện.

Sau ví dụ về quan hệ giữa các doanh nghiệp để thấy các quy tắc có thể nối kết các cuộc chơi như thế nào, bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang một ví dụ trên thị trường tiêu dùng đại chúng. Chúng ta sẽ xem xét một quy tắc định giá cực kỳ hiệu quả được gọi là Giảm giá trọn gói. Một khoản giảm giá trọn gói sẽ nối kết cuộc chơi bán một sản phẩm này với cuộc chơi bán một sản phẩm khác. Chúng ta sẽ xem xét một tình huống có thực, với các con số được đơn giản hóa để giải thích lý thuyết khá tế nhị đằng sau sự giảm giá trọn gói này.

Giá trị chiết khấu

Warner Bros sở hữu hai bộ phim là Kẻ đào tẩu (The Fugitive) và Giải cứu Willy (Free Willy). Bạn có thể cho rằng cả hai bộ phim này đều nói về các cuộc chạy trốn. Nhưng ngoài điều đó ra thì giữa chúng chẳng có gì là liên quan cả. Việc xem một trong hai bộ phim đó không làm bạn mất đi hứng thú, hoặc có thêm hứng thú để xem bộ phim thứ hai. Hai bộ phim này không bổ trợ mà cũng chẳng cạnh tranh với nhau. Tất cả những gì chúng chung nhau là tên của Warner Bros. Và cũng chẳng có cớ gì để liên hệ việc bán hai bộ phim này.

Sau khi tung hai bộ phim ra một cách đầy kịch tính và qua một vòng cho thuê phim đầu tiên, Warner Bros đã sẵn sàng bán các băng video của hai bộ phim này ra thị trường đại chúng. Mức giá nào cần phải có cho các băng video này? Hãy hình dung là hãng làm phim này đã làm một cuộc điều tra trên 400 khách mua băng video thường xuyên và kết quả thu được cho thấy có bốn phân đoạn thị trường bằng nhau như sau:

100 người sẵn sàng trả 20 USD cho phim Kẻ đào tẩu nhưng không hề quan tâm đến Giải cứu Willy.

100 người có sự lựa chọn ngược hẳn lại: Họ sẵn sàng trả 20 USD cho băng video Giải cứu Willy và không hề muốn mua Kẻ đào tẩu.

100 người nói rằng họ sẵn sàng trả 20 USD cho mỗi băng video đối với cả hai bộ phim.

Cuối cùng, có 100 người nói rằng họ thích cả hai phim nhưng không nhiệt tình lắm. Họ có thể trả đâu đó từ 15 USD đến 20 USD cho mỗi phim, lấy trung bình là 17,5 USD.

Chi phí cho một đơn vị sản phẩm của Warner Bros là 5 USD, chia đều cho các khâu sản xuất (vỏ băng, lõi và bao bì), quảng cáo và vận chuyển.

Dựa trên tất cả các thông tin thu được, Warner Bros đã quyết định đưa ra mức giá bán lẻ là 19,95 USD cho mỗi băng video và mức giá bán buôn 10,95 USD cho các cửa hàng bán băng. Tại mức giá 19,95 USD, Warner Bros sẽ bán được tổng cộng 400 băng video, 200 băng cho mỗi phim nói trên. Để đến được với nhóm phân đoạn khách hàng thứ tư và bán thêm 200 băng nữa, Warner Bros sẽ phải hạ giá xuống 17,5 USD. Liệu có đáng để làm điều này không? Chi phí của việc giảm giá sẽ là 2,5 USD – chính xác hơn là 2,45 USD trên 400 băng được bán ra nói trên, tức là 1.000 USD. Lợi nhuận thêm sẽ chỉ là 700 USD: bằng tỷ suất lợi nhuận trên mỗi đơn vị hàng hoá (17,5 giá bán – 9 chi phí cho cửa hàng phân phối – 5 chi phí sản xuất) = 3,5 USD nhân với 200 băng được bán thêm. Do vậy, Warner Bros chọn bán với mức giá 19,95 USD cho cả hai phim và điều này có nghĩa là nhóm thứ tư không mua được một băng nào của hai phim này.

Đó sẽ là một tổn thất – đối với cả những người không mua được và Warner Bros. Tuy nhiên, có một cách để vẫn bán được cho nhóm thứ tư mà không làm mất lợi nhuận.

Điều mà hãng phim đã làm là nối kết hai trò chơi với một quy tắc về giá: Mua một băng Kẻ đào tẩu và sẽ nhận được một phiếu giảm giá 5 USD cho phim Giải cứu Willy. Hoặc ngược lạ - mua một băng Giải cứu Willy và nhận phiếu giảm giá 5 USD cho Kẻ đào tẩu. Thực tế, giao dịch này sẽ là như sau: Mua cả hai băng và sẽ nhận được giảm giá 5 USD trên tổng giá phải trả.

Việc giảm giá này không hề làm ảnh hưởng gì đến nhóm khách hàng thứ nhất và thứ hai. Họ vẫn mua một trong hai phim với giá 19,95 USD nhưng không mua phim thứ hai. Nhóm khách hàng thứ ba có được cơ hội giảm giá: Họ mua cả hai phim và tiết kiệm được 5 USD. Đối với nhóm thứ ba thì dù không có giảm giá họ cũng vẫn mua cả hai phim nên giờ đây họ đã được lợi 5 USD, hay tổng cộng 500 USD ăn vào chi phí của hãng phim. Lợi ích của hãng phim là là họ đã lôi kéo thêm được phân đoạn thị trường thứ tư mua theo kiểu cả gói. Với giá bán lẻ 35 USD, hãng phim nhận được 17 USD sau khi trừ đi hoa hồng cho cửa hàng là 18 USD cho một cặp phim. Chi phí của hãng phim đối với hai băng video là 10 USD, do vậy tỷ suất lợi nhuận ở đây là 7 USD. Với 100 lần bán, tổng lợi nhuận sẽ là 700 USD. Kết hợp lại thì đây là một quyết định đúng đắn: Họ lợi thêm 700 USD trong khi chi phí bỏ thêm chỉ là 500 USD.

Nếu như hãng phim giảm giá đều mỗi băng 2,5 USD, họ sẽ thiệt hơn. Nhưng nếu giảm 5 USD cho 2 băng thì họ lại được lợi. Điều này nghe có vẻ như một trò ảo thuật. Lời giải thích ở đây là khi hãng phim chiết khấu cho một gói hàng chứ không phải cho từng hàng hóa riêng lẻ thì họ sẽ khuyến khích được thêm cùng

một lượng nhu cầu trong khi chỉ giảm giá cho một số ít người hơn. Lợi ích trong việc giảm giá là như nhau nhưng chi phí giờ chỉ còn một nửa.

Trong ví dụ này, cả hai phim trong gói hàng đều do một hãng phim sở hữu. Quy tắc định giá như vậy vẫn sẽ có cùng hiệu quả nếu như đó là hai phim do hai hãng khác nhau sở hữu. Bởi vì tổng lợi nhuận kết hợp của cả hai phim sẽ cao hơn nên sẽ luôn có một cách để phân bổ chi phí của việc giảm giá sao cho cả hai hãng phim đều có lợi hơn trước.

Đây là một nguyên tắc rất bao quát. Không cần phải có bất kỳ mối liên hệ nào giữa hai sản phẩm hay hai công ty bán chúng. Sau đây là một số ví dụ về các cách giảm giá xuyên công ty mà chúng tôi được biết:

Mua sản phẩm Rubbermaid Servin'Saver và được giảm 20 cent khi mua dưa chuột ngâm hiệu Vlasic.

Mở tài khoản với Fleet Bank và được giảm 100 USD khi mua vé máy bay của hãng Delta.

Mua hàng tại Stop&Shop và bạn sẽ tiết kiệm được từ 50- 100 USD khi mua vé máy bay của NorthWest.

Hãy đăng ký nối mạng với SNET Cellular và sẽ được hưởng dịch vụ chỉ đường miễn phí.

Mua máy tính xách tay AST Bravo và sẽ nhận được một chuyến trượt tuyết tại Vail.

Hãy tham gia Câu lạc bộ Ngọc lục bảo của Hội cho thuê xe hơi quốc gia và được giảm giá 75 USD cho thẻ Diners Club Card.

Chiết khấu cả gói được áp dụng rộng rãi nhiều hơn bạn tưởng. Hãy nhặt hai sản phẩm bất kỳ và bạn đều có cơ hội kiếm tiền

bằng cách cho khách hàng một khả năng lựa chọn để mua cả hai hàng hóa đó với giá được chiết khấu. Chiết khấu cả gói thực sự là một trò ảo thuật. Mặc dù nó không hiếm thấy, nhưng cũng không thật phổ biến. Do vậy chiến lược này vẫn còn một tiềm năng lớn chưa được đụng tới.

Giá trị chiết khấu

Tăng doanh số mà không phải từ bỏ nhiều lợi nhuận bằng cách chào bán chiết khấu cả gói

Chỉ có hai điều cần lưu ý. Chiết khấu cả gói sẽ ít hiệu quả nhất nếu như những người thích loại hàng hóa thứ nhất cũng chính là những người có nhiều khả năng thích hàng hóa thứ hai. Hãy thay Chiến tranh giữa các vì sao (Star Wars) và Đế chế phản công (The Empire Strikes Back) vào chỗ của Kẻ đào tẩu và Giải cứu Willy. Trong trường hợp này, hầu hết mọi người sẽ hoặc mua cả hai phim, hoặc không mua phim nào cả. Khi đó chiết khấu cả gói cũng giống như giảm giá kiểu thông thường và không có tác động gì đặc biệt.

Điểm thứ hai cần lưu tâm ở đây là việc bán lại. Nếu có thị trường mua bán các phiếu giảm giá xuất hiện thì người bán sẽ mất khả năng định giá gói hàng. Thực tế, mỗi hàng hóa sẽ lại phải định giá riêng lẻ lại một lần nữa. Nếu giá trị của phiếu giảm giá là nhỏ thì thị trường bán lại ít có khả năng được mở ra, nhưng nếu số tiền chiết khấu trên phiếu là lớn thì đây có thể trở thành mối lo ngại thực sự. Có một số cách thức khôn ngoan để tránh được vấn đề này. Các vé xem bóng đá của các đội trường đại học thường được bán giảm giá. Tuy nhiên, một số trường chỉ cho bạn có một cơ hội cho cả mùa bóng, thay vì nhiều cơ hội. Nếu bạn bán chiếc vé đó cho một trận đấu cụ thể

nào đó, bạn sẽ không còn cơ hội để dùng lại nó trong suốt thời gian còn lại của mùa bóng.

4. Mối liên hệ thông qua chiến thuật

Hai trò chơi sẽ được liên kết với nhau mỗi khi ai đó có cảm nhận là chúng có liên kết. Hai trò chơi trở thành một trò chơi lớn hơn khi có ai đó tin rằng điều sẽ xảy ra trong trò chơi thứ nhất sẽ phụ thuộc vào điều xảy ra trong trò chơi thứ hai. Bằng việc tạo ra hoặc xoá bỏ những cảm nhận như vậy về mối liên hệ, chiến thuật sẽ làm thay đổi ranh giới của cuộc chơi.

Những mối đe dọa và lời hứa là những ví dụ cổ điển nhất về việc tạo dựng các mối liên kết mang tính cảm nhận. Chúng được thiết kế ra nhằm thuyết phục những người khác làm một điều gì đó – hoặc không – dựa trên cách bạn nói là bạn sẽ phản ứng lại như thế nào. Họ làm một điều gì đó trong một trò chơi bởi vì cái mà họ cho rằng bạn sẽ làm ở một chỗ khác. Đặt ra tiền lệ là một chiến thuật khác được thiết kế để nối kết các trò chơi. Bạn hành động trong một trò chơi ngày hôm nay để thuyết phục mọi người về cái mà bạn sẽ làm lần sau trong một trò chơi tương tự.

Bạn có thể thiết lập một mối liên hệ đơn phương. Tất cả thứ bạn cần làm là thuyết phục người chơi khác rằng bạn nhận thấy hai cuộc chơi có mối liên hệ và cách mà bạn định đối xử với họ cũng có mối liên hệ. Để đối phó với những hệ quả, những người chơi khác sẽ phải xem xét mối liên hệ giữa những cuộc chơi.

Tạo ra liên hệ là một ý tưởng tương tự: Một người cố đưa vào một vấn đề, và người khác phản đối. Các vấn đề nào có thể thảo luận cùng nhau? Nhập khẩu gạo và thịt bò, quy chế tối huệ quốc, quyền con người, trợ giúp quân sự, bảo vệ tác quyền,

quyền đánh cá? Các liên hệ có thể chặt chẽ hay lỏng lẻo: một sự đe dọa hay hứa hẹn dứt khoát sẽ hành động một cách chắc chắn, hay một sự ẩn dụ mơ hồ qua một chính sách chung.

Một bộ phận quan trọng của mối liên hệ là tính dự phòng: Người chơi khác phải hiểu rằng điều mà bạn sẽ làm trong một cuộc chơi phụ thuộc vào cái xảy ra trong cuộc chơi khác. Hay họ tin rằng bạn tin là họ tin như vậy. Với cuộc chơi như vậy, tất cả đều là cảm nhận.

Bất đồng về phát lại qua cáp

Trong các chương trước, chúng ta đã xem xét những cuộc đàm phán giữa những công ty truyền hình và công ty cáp về quyền phát lại qua cáp. Phần lớn các công ty truyền hình, đặc biệt là CBS đã phải chịu thua thiệt. Ở đây, chúng ta sẽ xem xét cuộc chơi ở miền Nam Texas, nơi mà mọi chuyện diễn ra có chiều hướng hơi khác.

Không giống với các công ty truyền hình ở những nơi khác, các trạm phát của Corpus Christi không cho phép người ta nói xấu về mình. Họ đã đi tiên phong trong việc định hướng các ý kiến của xã hội. Mike McKinnon, chủ sở hữu và là người sáng lập KIII, chi nhánh địa phương của ABC ở Corpus Christi, đã sử dụng trạm của mình để phát đi lời thách thức sau: “Nếu các công ty cáp giảm 60 cent giá cơ sở cho mỗi thuê bao, chúng tôi sẽ cho phép họ được sử dụng tất cả các chương trình của chúng tôi mà không phải trả tiền. Nghĩa là hoàn toàn miễn phí”. TCI, công ty điều hành cáp địa phương, đang tính giá 10,23 USD cho một thuê bao một tháng - 60 cent một kênh. Họ tất nhiên không muốn phải trả bất cứ xu nào cho đài truyền hình. Nếu KIII không định nhận tiền thì TCI cũng không nhận được gì cả.

Ở Texas nhiều chuyện cũng khác đi. Đa phần, các trạm phát truyền hình được mua đi bán lại thường xuyên, nhưng cả ba chi nhánh mạng lưới ở Corpus Christi đều là sở hữu của những người sáng lập ngay từ ban đầu. Chi nhánh KZTV của CBS do Vann Kenedy, năm nay 88 tuổi, được thành lập vào năm 1956. Chi nhánh KRIS của NBC được T. Frank Smith, Jr., thành lập cũng trong năm đó. Ba chủ sở hữu – McKinnon, Kenedy và Smith – đã cùng đi trên một con đường từ những năm đó. TCI có thể đã cố gắng chia rẽ và chinh phục từng người, nhưng ba nhà sở hữu đã tin tưởng nhau để duy trì hoạt động của mình. Họ hiểu rất rõ rằng nếu một trong ba người làm ăn với TCI thì hai người còn lại có thể dễ dàng bị khuất phục mà không được hưởng một xu nào. Nếu cả ba đứng ngoài, TCI cuối cùng sẽ phải trả tiền cho các chương trình của họ.

Khi thời hạn đàm phán qua đi mà không đạt được thỏa thuận, cả ba công ty truyền hình vẫn đứng bên ngoài mạng lưới cáp. Người xem rất bực mình vì công ty cáp đã không thể chuyển tải các chương trình của ba mạng truyền hình kia. TCI cố gắng làm yên lòng khán giả bằng việc đưa ra 40.000 bộ chuyển mạch A/B cho phép khách hàng của mình chuyển đổi giữa cáp và sóng vô tuyến. Nhưng giải pháp băng bó này là không thực tế.

Khách hàng của TCI đã không hài lòng và TCI không phải là người chơi duy nhất trong thành phố. Omnivision, nhà quản lý cáp không dây trong khu vực, đã chấp nhận trả cho cả ba chi nhánh nói trên để phát lại các chương trình của họ. Các đài phát không hợp tác với TCI, nhưng họ vẫn hợp tác với Omnivision. Kết quả là các khách hàng bắt đầu chạy sang Omnivision – với hơn 2.000 thuê bao chỉ trong hai tuần lễ đầu tiên.

TCI quyết định chơi mạnh tay. Họ đã tìm thấy cơ hội ở Beaumont, Texas, gần Corpus Christi, nơi McKinnon, chủ nhân của KIII đang ở một vị trí nhạy cảm hơn. Ở Beaumont, McKinnon sở hữu chi nhánh địa phương của ABC có tên là KBMT. Hai chi nhánh truyền hình khác ở Beaumont đã cho phép công ty cáp phát lại các chương trình miễn phí. Và bởi vì McKinnon không thể cho phép mình đơn đọc đứng ngoài truyền hình cáp, ông ta cũng đã phải chào mời TCI phát lại tín hiệu của mình ở Beaumont miễn phí. Ông ta đã rất ngạc nhiên khi bị TCI từ chối.

TCI đã liên hệ cuộc chơi ở Corpus Christi với cuộc chơi ở Beaumont: Nếu McKinnon muốn KBMT tham gia vào mạng cáp truyền hình ở Beaumont thì KIII của ông ta ở Corpus Christi cũng phải chấm dứt việc đứng bên ngoài. Như McKinnon giải thích: "Chúng tôi đã sẵn sàng đồng ý cho họ ở Beaumont, nhưng Thompson – Phó Chủ tịch cao cấp của TCI – nói trong buổi họp báo rằng họ giữ KBMT làm con tin cho Corpus Christi". Người phát ngôn của TCI xác nhận rằng đây thực tế là kế hoạch của họ: "Nếu McKinnon muốn được phát lại chương trình của mình qua cáp ở Beaumont, ông ta sẽ phải chấp nhận cả ở những nơi khác nữa".

Kenedy và Smith, đồng đội của McKinnon ở Corpus Christi, hiểu được sách lược TCI và nhận thấy rằng vấn đề của McKinno cũng chính là vấn đề của họ. Vụ việc của McKinnon ở Corpus Christi động chạm đến quyền lợi của chính họ. Nếu TCI đạt được sự đồng thuận của ông ta ở Corpus Christi, khi ấy vị thế mặc cả của họ sẽ bị sút kém đi nghiêm trọng. Do vậy Kenedy và Smith đã đặt vấn đề với mối liên hệ của chính họ. Họ đã từ chối thảo luận bất kỳ đề nghị nào của TCI ở Corpus Christi cho đến khi McKinnon quay lại được với truyền hình cáp ở Beaumont.

Smith bình luận: “Họ đã giữ KBMT làm con tin. Chúng tôi không thể làm được gì cho đến khi họ giải phóng KBMT”. Chiến thuật này đã có hiệu quả: McKinnon được trở lại lại với truyền hình cáp ở Beaumont, và mối liên hệ giữa Beaumont và Corpus Christi bị bẻ gẫy.

Mặc dù TCI đã chấp nhận phải trả tiền cho các công ty truyền hình ở Corpus Christi, họ vẫn lo lắng về tiền lệ này. TCI không muốn tạo ra cảm nhận rằng họ cũng sẽ sẵn sàng trả tiền cho việc phát lại các chương trình ở những nơi khác. Họ không muốn bất kỳ cuộc đàm phán nào trong tương lai được liên hệ đến những gì đã xảy ra ở Corpus Christi.

Smith cho rằng ở đấy vẫn có chỗ cho sự sáng tạo của TCI. Như ông ta nói: “Tôi không quan tâm đến ai sẽ nhận được tiền, nhưng nếu họ có được chương trình của tôi (KRIS) trên cáp, thì ai đó sẽ phải được trả tiền cho chuyện này”. Ai đó ở đây cuối cùng là ký túc xá ở Corpus Christi của trường Đại học Tổng hợp A&M ở Texas, nơi TCI đã tài trợ một khoản tiền không được tiết lộ thông qua học bổng. Đổi lại, ba công ty truyền hình đã cùng cho phép TCI phát lại các chương trình của mình. Việc trả tiền vòng vèo của TCI ở Corpus Christi được giữ để có thể duy trì một cảm nhận không chắc chắn về việc họ sẵn sàng trả tiền cho việc phát lại các chương trình ở các nơi khác.

Một số cuộc chơi có mối liên hệ đương nhiên với nhau nhưng tốt nhất đối với bạn là khiến chúng không có liên hệ gì cả. Trường hợp sau đây sẽ cho thấy rằng đôi khi tốt hơn hết là không nên mở rộng phạm vi cuộc chơi.

Đừng nhắc đến nó

Melanie – Giám đốc điều hành của một công ty dệt may lớn – đã rất ngạc nhiên và vui mừng khi một trong các khách hàng lớn của bà gọi điện và đề nghị được tăng đơn đặt hàng cho năm đó. Ngược về tháng 1 năm đó, Melanie đã ký hợp đồng cung cấp cả năm về cung cấp cho khách hàng này theo một mức giá cố định. Để đổi lại việc được hưởng mức giá không đổi đó, khách hàng đã đồng ý chỉ mua hàng của Melanie.

Tin vui là việc kinh doanh của khách hàng đang tiến triển rất tốt và họ đã nhìn thấy trước là họ cần nhiều hàng hơn cho đến cuối năm. Tin không vui là khách hàng muốn được giảm giá 10% cho lô hàng thêm đó. Melanie hẹn sẽ gọi điện lại cho họ.

Giám đốc tài chính của bà Melanie đã cực lực phản đối việc giảm giá. Khách hàng đã đồng ý với giá đó và bây giờ lại cố gắng tìm cách thương lượng. Giảm giá không chỉ là hành động vứt tiền đi ngày hôm nay mà nó còn tạo ra một tiền lệ xấu. Khách hàng có thể có ý nghĩ rằng các hợp đồng trong tương lai luôn có thể đàm phán lại. Thậm chí tệ hơn, giá được giảm lần này có thể sẽ trở thành mức giá làm căn cứ cho các lần đàm phán hợp đồng về sau.

Thay vì chỉ "vứt tiền đi", Giám đốc tài chính đề nghị liên hệ việc giảm giá với việc gia hạn hợp đồng. Khách hàng có thể nói với Melanie việc giảm giá sẽ giúp họ tiêu thụ hàng tốt hơn và chóng đến thời hạn để ký hợp đồng mới hơn, nhưng tại sao lại để mọi thứ chỉ phụ thuộc vào khách quan? Giám đốc tài chính đề xuất với Melanie một thỏa thuận bồi thường: Khách hàng sẽ nhận được giảm giá, đổi lại, họ sẽ phải đồng ý gia hạn hợp đồng hiện tại thêm một năm nữa.

Melanie nhìn nhận đề xuất này như một chiến thuật rất nguy hiểm. Bấy giờ mới là tháng 7 và hợp đồng hiện tại vẫn còn hiệu

lực năm tháng nữa. Trong những điều kiện bình thường, bà sẽ còn chưa sẵn sàng thảo luận về hợp đồng năm sau cho đến tháng 11. Đề nghị đánh đổi có thể sẽ mở ra vấn đề này ngay ngày hôm nay, và đây là điều mà bà không muốn phải làm nhất.

Melanie biết rằng tháng 11 là thời điểm thích hợp để đàm phán hợp đồng mới. Vào thời điểm khá muộn đó, khách hàng sẽ phải chịu một áp lực vì họ cảm thấy khó tìm được người cung cấp thay thế có thể giao hàng ngay cho họ vào tháng 1. Tuy nhiên, nếu Melanie bắt đầu việc đàm phán hợp đồng cho năm sau ngay từ bây giờ, khách hàng sẽ có nhiều tháng để đánh giá cân nhắc việc thay thế. Đấy là nguyên nhân vì sao bà ta nghĩ rằng tốt nhất là chỉ thảo luận về việc giảm giá bây giờ, và giữ cho việc đàm phán hợp đồng năm sau càng xa càng tốt.

Melanie còn có một lý do khác để duy trì hai cuộc chơi độc lập. Trong khi chưa biết việc đưa hợp đồng năm sau ra bàn ngay bây giờ có phải là khôn ngoan hay không, thì bà còn lo lắng rằng khách hàng có thể cảm thấy không vui về sự liên hệ kiểu như vậy.

Giám đốc tài chính chấp nhận lập luận của Melanie, nhưng cho rằng việc nhượng bộ với khách hàng có thể biến họ thành những chú mèo dễ bảo. Nhưng Melanie xem xét vấn đề theo một cách khác – bà sẽ không phản đối nếu khách hàng nghĩ bà như một người dễ bị qua mặt. Khi tháng 11 đến, khách hàng sẽ cảm thấy tự tin hơn trước việc đàm phán hợp đồng hàng năm, và như vậy sẽ ít phòng bị hơn.

Melanie gọi lại cho khách hàng và nhấn mạnh rằng hợp đồng hiện tại đòi hỏi họ phải mua toàn bộ sản phẩm của công ty theo giá cố định đã được thỏa thuận. Bà nói rằng bà vui mừng vì

doanh nghiệp của họ đang tiến triển tốt và thực lòng muốn giúp đỡ họ. Nhưng họ thực sự cần giảm giá bao nhiêu? Khách hàng trả lời là 7%, và thương vụ được giao kết.

Khi hợp đồng cũ hết hạn, những cuộc đàm phán hợp đồng mới vào cuối năm đã diễn ra căng thẳng và kéo dài cho đến tháng 12. Cuối cùng, khách hàng đe dọa sẽ bỏ Melanie nếu bà không đồng ý với các điều kiện của họ. Melanie nhắc nhở khách hàng rằng họ có thể sẽ phải xem xét xem bằng cách nào họ có được nguồn hàng cung cấp vào tháng 1 năm sau. Khách hàng nhận ra rằng vào thời điểm quá muộn đó họ thực sự không có sự lựa chọn nào khác ngoài Melanie. Cuối cùng, Melanie đã ký được với khách hàng một hợp đồng mới nhiều năm theo các điều kiện mà cả hai bên cùng có thể chấp nhận được. Giá cơ sở được duy trì như mức giá năm trước, và số lượng tăng lên so với năm trước là phần thưởng cho việc giảm giá.

Bài tập tình huống cuối cùng trong cuốn sách sẽ đưa chúng ta tới kết thúc một chu kỳ hoàn chỉnh. Chúng ta đã bắt đầu tìm hiểu PART với câu chuyện của Holland Sweetener tham gia vào thị trường aspartame của Mỹ sau khi bản quyền của NutraSweet hết hạn. Chúng ta đã thấy Holland đã giúp Coke và Pepsi tiết kiệm được cả trăm triệu đô-la mà không thu được gì cho chính bản thân mình. Đó là kết thúc của cuộc chơi. Ở đây, chúng ta sẽ xem lại điểm bắt đầu khi nó được chơi ở châu u.

Sự cám dỗ ngọt ngào

Bản quyền của NutraSweet ở châu u hết hạn vào năm 1987, năm năm trước khi nó hết hạn ở Mỹ. Mặc dù thị trường aspartame ở châu u là nhỏ và không thật giá trị, song cuộc chơi ở đây là tín hiệu quan trọng cho những gì sẽ diễn ra trong tương lai ở Mỹ.

Holland Sweetener thâm nhập thị trường châu u với một nhà máy công suất nhỏ (chỉ 500 tấn/năm). Đây là một bộ phận trong chiến lược Judo của Holland. NutraSweet, người chơi đã có vị trí được xác lập vững chắc ở châu u, đang chiếm hữu thị trường. Giảm giá để tiêu diệt những đối thủ mới có thể sẽ phương hại đến NutraSweet nhiều hơn rất nhiều là nhượng lại một số thị phần. Và, chỉ sau một khoảng thời gian ngắn khi Holland thâm nhập thị trường, NutraSweet đã giảm giá một cách mạnh mẽ, khai hỏa cho một cuộc chiến về giá. Cho tới đầu năm 1990, giá aspartame ở châu u đã giảm từ 70 USD xuống còn 22 đến 30 USD/ pound, và Holland đã phải chịu thiệt hại.

Đâu là mục đích mà NutraSweet hướng đến? Trên phương diện giá trị danh nghĩa, việc cắt giảm giá không mang lại một ý nghĩa kinh tế nào. Nó đã làm Nutra thiệt tới 80% lợi nhuận ròng. Tốt hơn là nên sống và để cho kẻ khác cùng sống bằng cách nhượng lại một số thị phần.

Nhưng nếu chỉ xem xét ở thị trường châu u thì sẽ là thiển cận. NutraSweet đã nhìn xa hơn cho đến khi thị trường Mỹ được mở ra. 500 tấn của Holland chỉ có thể đáp ứng được 5% thị phần ở đó. Đó tuy nhiên chưa phải là vấn đề. Mà vấn đề là ở chỗ nếu Holland kiếm được tiền, họ hiển nhiên sẽ bị cuốn vào việc mở rộng thị trường. NutraSweet đã hy vọng sẽ ngắt được bông hoa tulip ngay khi mới nó mới nhú lên.

Bằng việc gây chiến ở châu u, NutraSweet đã không cho Holland có điều kiện giảm chi phí và bóp chết nó bằng lợi nhuận. Thậm chí quan trọng hơn, phản ứng quyết liệt của NutraSweet đã tạo ra một tiền lệ. Chiến thuật của họ được thiết kế để tạo ra nhận thức rằng, phản ứng chống đối như vậy sẽ được áp dụng cho tất cả những người khác muốn thâm nhập

vào thị trường. Cuộc chiến giá cả ở châu u được sử dụng như một sự cảnh báo cho bất cứ ai có ý định thâm nhập thị trường Mỹ sau năm 1992. Không còn nghi ngờ gì nữa, NutraSweet đã hy vọng rằng Holland sẽ là một trong số những người nhận được thông điệp đó.

Thông điệp đã được gửi đi, nhưng nó cần phải được nhận như thế nào? Có thể NutraSweet đơn giản chỉ làm trò lừa phỉnh. Việc họ đã gây ra cuộc chiến về giá ở châu u không có nghĩa là họ chắc chắn sẽ làm điều đó ở Mỹ. Lý do căn bản để NutraSweet đấu tranh ở châu u chỉ là để ngăn cản sự thâm nhập của đối thủ vào thị trường Mỹ. Nhưng nếu việc ngăn cản bị thất bại và một ai đó vẫn thâm nhập được vào thị trường Mỹ thì lý do để phát động cuộc chiến giá cả lần thứ hai sẽ không còn đứng vững. Tới thời điểm đó, NutraSweet cũng sẽ không còn thị trường nào khác nữa để bảo vệ.

Đặt mình vào vị trí của NutraSweet, Holland có thể phát hiện ra rằng NutraSweet có quá ít động cơ để phát động cuộc chiến về giá ở thị trường Mỹ. Thực tế, họ sẽ bị mất rất nhiều. Thị trường Mỹ, lớn gấp cả chục lần thị trường châu u, được xem là quá sinh lời để có thể hy sinh cho cuộc chiến về giá cả.

Cứ theo logic này, Holland đã có thể an toàn bỏ qua cuộc chiến giá cả ở châu u, mở rộng công suất và thâm nhập thị trường Mỹ. Nhưng nếu đi tiếp theo logic này thêm một bước nữa thì câu hỏi đặt ra sẽ là tại sao khi ấy NutraSweet lại phải tự tạo phiền hà cho mình bằng cách gây chiến ở châu u? Rất có thể NutraSweet đã không thật bình tĩnh và đã không tính toán hết tất cả. Cũng có thể họ vẫn sẽ khởi động cuộc chiến giá cả ở Mỹ bằng mọi cách. Hoặc có lẽ NutraSweet đã thực sự bình tĩnh và

có tính toán nhưng nghĩ rằng họ có thể thuyết phục Holland tin là không phải như vậy.

Lừa phỉnh hay không thì chiến thuật của NutraSweet cũng đã có tác dụng. Cuộc chiến giá cả ở châu u đã làm cho Holland khó khăn hơn trong việc điều chỉnh mở rộng công suất. Họ đã mất tiền ở châu u và giờ đây các triển vọng ở thị trường Mỹ trở nên ít xán lạn hơn lúc ban đầu họ nghĩ. Kết quả là Holland đã phải trì hoãn các kế hoạch mở rộng của mình và cho đến khi thị trường Mỹ bắt đầu mở cửa cho cạnh tranh vào cuối năm 1992, Holland chỉ có sự hiện diện rất hạn chế ở thị trường này. Sự thật là Coke và Pepsi đã có khả năng sử dụng sự hiện diện mặc dù chỉ là hạn chế đó của Holland để đàm phán mức giá thấp hơn từ NutraSweet, nhưng mức giá mới này thậm chí còn có thể thấp hơn nữa nếu Holland trở nên đáng tin hơn. Với công suất nhỏ của mình, Holland đã không thể đáp ứng toàn bộ nhu cầu của Coke và Pepsi. Điều này đã hạn chế khả năng Coke và Pepsi có thể sử dụng Holland như yếu tố để mặc cả về giá với NutraSweet.

Nhà máy nhỏ của Holland đã không có được hiệu quả như chiến lược Judo. Ngược lại, khởi đầu rất nhỏ, Holland đã thu hút NutraSweet vào cuộc chiến giá cả ở châu u. Có thể cuộc chiến chỉ là đòn phỉnh, nhưng ngay cả khi chỉ có một khả năng rất nhỏ là đòn phỉnh đó có tác dụng thì cũng đã đủ cho NutraSweet. Chi phí của NutraSweet từ cuộc chiến giá cả ở thị trường châu u là không đáng kể so với khả năng ngăn cản, hoặc thậm chí chỉ cần trì hoãn việc cạnh tranh ở thị trường Mỹ. NutraSweet có động cơ rất mạnh trong việc tạo ra một số lo ngại hay sự không chắc chắn, với mong muốn ngăn cản việc Holland mở rộng hoạt động kinh doanh.

Khi bạn bắt đầu thâm nhập thị trường chỉ với một công suất nhỏ, bạn có thể gặp rủi ro là: Người đi trước sẽ cố gắng đánh bật bạn ra khỏi cuộc chơi. Thay vì vậy, hãy xem xét cái được gọi là Chiến lược Sumo sau đây. Nếu bạn đặt mục tiêu lớn, hãy bắt đầu thật lớn. Hãy xây dựng một nhà máy lớn ngay từ đầu. Bằng cách này đối thủ đi trước sẽ không tính đến việc phản ứng lại một cách quyết liệt để cản ngăn bạn trong việc mở rộng sau đó.

5. Cuộc chơi lớn hơn

Bài học quan trọng nhất trong chương này là mỗi cuộc chơi đều có thể nằm trong một bối cảnh rộng lớn hơn. Đó là điều cho phép giới hạn cuộc chơi mở rộng hay đơn giản là dịch chuyển giới hạn cuộc chơi. Ngay cả khi người chơi có vẻ như thu hẹp phạm vi thì đó cũng là vì quyền lực của họ cho phép họ áp dụng cách đó. Bạn có thể nghĩ rằng bạn biết mình đang tham gia cuộc chơi nào, nhưng nó lúc nào cũng chỉ là một phần của một cuộc chơi khác lớn hơn. Đây là một thông điệp tốt để kết thúc chương này.

Ở đâu đó luôn luôn có một cuộc chơi lớn hơn!

Chương IX
SẴN SÀNG THAY ĐỔI

Bây giờ bạn đã có tất cả các công cụ cần thiết để áp dụng lý thuyết trò chơi vào kinh doanh. Nhưng, như bạn đã nhận thấy, đây mới chỉ là sự khởi đầu. Tiếp sau đó sẽ là gì?

Lý thuyết trò chơi chỉ là một công cụ để kết hợp vào trong cách suy nghĩ của bạn. Plato đã từng nói rằng "Cuộc sống không có thử thách thì không đáng gọi là cuộc sống. Trong kinh doanh, bạn có thể nói cuộc chơi không có thử thách thì không đáng để chơi".

Một khi bắt đầu xem xét điều mình đang làm trên quan điểm của lý thuyết trò chơi, bạn sẽ không còn cho rằng một số đặc tính trong hoạt động kinh doanh là điều hiển nhiên. Bạn sẽ nhận thấy rằng không cần phải chấp nhận cuộc chơi mà bạn đang tham gia trong đó. Sự nhận biết này bản thân nó đã mang

tính giải phóng. Nó cho phép bạn nhìn xuyên qua bên ngoài các giới hạn về tình trạng hiện tại của bạn, cho phép bạn kiếm tìm những phần thưởng lớn hơn có thể có được từ việc thay đổi trò chơi của mình.

Bạn có thể tìm ra ngay lập tức một số cách để thay đổi cuộc chơi sao cho có lợi hơn. Nếu làm được điều này, bạn sẽ thấy các nỗ lực của mình được đền bù xứng đáng. Nhưng bạn vẫn chưa làm được điều đó.

Thay đổi cuộc chơi không phải là cái mà bạn muốn làm một lần rồi quên ngay nó đi. Tốt nhất nên xem xét nó như một quá trình đang tiếp diễn. Bất kể là bạn đã nắm được các cơ hội hiện tại như thế nào, các cơ hội mới vẫn sẽ còn luôn xuất hiện và sẽ khiến bạn cần thay đổi cuộc chơi một lần nữa để giành được những điều kiện tốt nhất. Bất kể vị trí hiện tại của bạn an toàn đến mức nào, các thử thách sẽ luôn xuất hiện và sẽ có thể được giải quyết ổn thỏa nhất bằng việc lại thay đổi cuộc chơi lần nữa.

Sau cùng, những người chơi khác cũng sẽ cố gắng thay đổi cuộc chơi. Đôi khi sự thay đổi của họ mang lại lợi ích cho bạn, nhưng cũng có đôi khi không. Bạn có thể phải phản ứng lại với những thay đổi này bằng cách áp dụng cách của mình. Nó không bao giờ có điểm kết thúc.

Danh mục đối chiếu cho thay đổi cuộc chơi

Để giúp bạn thay đổi cuộc chơi hiệu quả hơn, chúng tôi đã lập ra một danh mục các câu hỏi theo dạng Tự chẩn đoán. Những câu hỏi này, được sắp xếp theo mô hình PART, tóm lược lại phần lớn các tư liệu bạn đã đọc qua trong cuốn sách này.

Câu hỏi về Người chơi:

Bạn đã vẽ Mạng giá trị cho tổ chức của bạn, trong đó cố gắng liệt kê ra những người chơi càng đầy đủ càng tốt hay chưa?

Đâu là các cơ hội cho hợp tác và cạnh tranh trong quan hệ của bạn với khách hàng, đối thủ cạnh tranh và người bổ trợ của mình?

Bạn có muốn thay đổi nhóm người chơi? Đặc biệt, những người mới nào bạn muốn đưa thêm vào cuộc chơi?

Ai sẽ là người được hưởng lợi nếu bạn tham gia cuộc chơi? Ai là người sẽ chịu thua thiệt?

Câu hỏi về Giá trị gia tăng:

Giá trị gia tăng của bạn là như thế nào?

Làm thế nào bạn có thể tăng giá trị gia tăng của mình?

Đặc biệt, liệu bạn có thể tạo ra những khách hàng và nhà cung cấp trung thành hay không?

Giá trị gia tăng của những người chơi khác trong cuộc chơi là như thế nào?

Bạn có định hạn chế giá trị gia tăng của họ hay không?

Câu hỏi về Quy tắc:

Những quy tắc nào đang giúp bạn? Những quy tắc nào đang phương hại?

Những quy tắc mới nào bạn muốn có? Đặc biệt các loại hợp đồng nào bạn muốn giao kết với khách hàng và nhà cung cấp của mình?

Bạn có đủ quyền lực để đưa ra các quy tắc trên hay không? Còn ai khác nữa có khả năng đảo ngược các quy tắc đó không?

Các câu hỏi về Chiến thuật:

Những người chơi khác nhận thức như thế nào về cuộc chơi? Những cảm nhận này tác động thế nào?

Những cảm nhận nào bạn muốn duy trì? Những cảm nhận nào bạn muốn thay đổi?

Bạn muốn cuộc chơi là rõ ràng hay mập mờ?

Các câu hỏi về Phạm vi:

Phạm vi hiện tại của cuộc chơi là gì? Bạn có muốn thay đổi nó không?

Bạn có muốn liên kết cuộc chơi hiện tại với các cuộc chơi khác hay không?

Bạn có muốn phá vỡ các liên kết giữa cuộc chơi hiện tại và các cuộc chơi khác không?

Bạn càng đặt ra những câu hỏi này cho bản thân mình theo một trình tự, bạn sẽ càng tìm thấy nhiều cơ hội để hoàn thiện trò chơi. Điều quan trọng là phải suy nghĩ một cách có phương pháp về việc làm thay đổi cuộc chơi. Đây là một thế mạnh lớn của cách tiếp cận từ lý thuyết trò chơi: Nó giúp bạn có cái nhìn bao quát.

Cái gì không nhìn thấy, bạn không thể thay đổi được. Bằng việc xác định tất cả những người chơi và sự phụ thuộc giữa họ, lý thuyết trò chơi sẽ mở rộng danh mục các chiến lược của bạn để thay đổi tình thế. Đồng thời, nó giúp bạn đánh giá từng đề xuất thay đổi một cách tường tận hơn và do vậy đáng tin cậy hơn. Nó khuyến khích bạn thử đứng trên quan điểm của những người chơi khác để hiểu được họ sẽ phản ứng với các chiến lược của bạn như thế nào. Ngoài một cái nhìn toàn diện, bạn sẽ

nhận được một danh sách các chiến lược phong phú hơn và có thể dựa vào đó.

Một bức tranh rộng lớn hơn nữa

Bởi lý thuyết trò chơi đưa ra được một bức tranh đầy đủ hơn về các quan hệ kinh doanh, nó đã tránh được sự tập trung tuyệt đối vào cạnh tranh, điều thường bị coi là đặc trưng trong các chiến lược kinh doanh. Nó thừa nhận rằng việc làm thay đổi cuộc chơi không cần sự trả giá của người khác. Nó giúp bạn dễ dàng hơn trong việc lựa chọn một chiến lược tốt nhất cho mình, dù là chiến lược cùng thắng hay thắng - thua. Đặc biệt, lý thuyết trò chơi đã tránh được lối suy nghĩ thiên về đối đầu có thể khiến những người chơi bỏ lỡ mất các cơ hội cùng thắng.

Suy nghĩ trên cơ sở cả hợp tác lẫn cạnh tranh đồng thời đã mang lại lợi ích cho rất nhiều doanh nghiệp. Trong một số tình huống mà chúng ta đã thảo luận trong cuốn sách này, đánh bại đối thủ cạnh tranh là chiến lược tốt nhất và kết quả là thắng - thua. Nhưng có những tình huống khác trong đó chiến lược tốt nhất là có nhiều người thắng. Thực tế cho thấy rất nhiều câu chuyện trong cuốn sách này là của các công ty đã công nhận rằng, yếu tố hợp tác là một yếu tố chủ yếu trong thành công của doanh nghiệp không kém gì cạnh tranh. Đối với họ, tìm ra chiến lược đúng đắn chủ yếu nằm trong việc phân loại các thành tố cạnh tranh và hợp tác trong các giao dịch với những người chơi khác. Đây chính là điều đã cho phép họ thay đổi được cuộc chơi theo hướng có lợi cho mình.

Quan điểm tranh – hợp thừa nhận rằng các quan hệ kinh doanh có nhiều hơn một khía cạnh. Kết quả là đôi khi nó có thể có vẻ mang đầy nghịch lý. Nhưng đây là một phần yếu tố đã làm cho ý tưởng về cạnh tranh - hợp tác trở thành một ý tưởng

có ảnh hưởng rất mạnh. Đó là sự lạc quan nhưng không ngây thơ. Nó khuyến khích bạn có những hành động mạo hiểm, đồng thời giúp bạn thoát khỏi những cạm bẫy. Nó khuyến khích bạn chấp nhận một thái độ thân thiện đối với những người chơi khác, đồng thời vẫn giữ được những suy nghĩ cứng rắn và logic.

Bằng cách chỉ ra con đường đến với những cơ hội mới, cạnh tranh - hợp tác khuyến khích tính sáng tạo. Bằng cách nhấn mạnh vào việc làm thay đổi cuộc chơi, nó khiến các doanh nghiệp luôn luôn phải nhìn về phía trước. Khi doanh nghiệp tìm cách làm cho chiếc bánh to hơn, đồng thời họ cũng làm lợi cho mình nhiều hơn và cảm thấy hài lòng hơn. Bằng cách thách thức hoàn cảnh hiện tại, cạnh tranh - hợp tác cho rằng bất kỳ điều gì cũng đều có thể làm theo những cách khác và có thể làm được tốt hơn. Chúng tôi hi vọng cuốn sách sẽ mang đến một cái nhìn mới mẻ về thế giới kinh doanh. Ở đó không chỉ có cạnh tranh, hay thắng thua. Đó là nơi các ông chủ có thể tìm ra những cách hợp tác tích cực để cùng nhau tiến về phía trước.

- Hết -